



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**“ANÁLISIS DEL CONTROL DE GESTIÓN DE LA
DIRECCIÓN DE CULTURA DEL EJECUTIVO DEL
ESTADO SUCRE, AÑO 2008”**

Realizado por:
Luís Montero Contreras

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Cumaná, Julio 2009



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**“ANÁLISIS DEL CONTROL DE GESTIÓN DE LA
DIRECCIÓN DE CULTURA DEL EJECUTIVO DEL
ESTADO SUCRE, AÑO 2008”**

Realizado por:
Luís Montero Contreras
C.I. 3.851.169

Asesor:
Prof.: Eleazar Monserratt

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Cumaná, Julio 2009



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**“ANÁLISIS DEL CONTROL DE GESTIÓN DE LA
DIRECCIÓN DE CULTURA DEL EJECUTIVO DEL
ESTADO SUCRE, AÑO 2008”**

Realizado por:
Luís Montero Contreras

Acta de Aprobación

TRABAJO DE GRADO **APROBADO** EN NOMBRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, POR EL SIGUIENTE JURADO CALIFICADOR, EN LA CIUDAD DE CUMANÁ A LOS 30 DÍAS DEL MES DE JULIO DE 2009

**Prof. (a): Carmen Narvaez
Jurado Principal**

**Prof.: Emilio Tineo
Jurado Principal**

**Prof.: Eleazar Monserratt
Asesor Académico**

DEDICATORIA

A la memoria de mi madre “Doña Malena”, quien ha sido mi inspiración en muchas actividades de mi vida, aunque no estés presente físicamente sé que recibo tus bendiciones.

A mi padre “Callito”, por ser tan especial e incomparable, siempre al lado de tus hijos en las buenas y en las malas.

A Milvida mi querida esposa; a mis hijos amados, Luís Ernesto, Ernesto Luís y Dubraska, y a mis adorados nietos Jesús Ernesto y Milagritos; quienes con su amor, inspiración y paciencia, su apoyo y colaboración, hicieron posible la culminación de este trabajo.

A mis hermanos, hermanas, sobrinos y sobrinas, quienes están presentes en todos los momentos de mi vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios, todo poderoso y a la vida misma por tantas oportunidades, momentos y cosas buenas que me han dado a lo largo de mi existencia.

Al Profesor y amigo Eleazar Monserratt, mi más sincero agradecimiento por su magnífica orientación y asesoría, así como sus oportunas sugerencias y el apoyo brindado para la culminación de este trabajo.

De igual manera, quiero expresar mi reconocimiento y profunda gratitud a todas las personas, compañeros y amigos de la Dirección de Cultura del Ejecutivo sucrense que contribuyeron a hacer posible alcanzar esta meta, especialmente a: Máryuris Mata, por su paciencia y excelencia en la transcripción y el trabajo secretarial, para Armando Espinoza, por sus sugerencias, préstamo y recomendaciones de materiales bibliográfico, a Raiza Pérez, por sus revisiones, correcciones, recomendaciones y constante preocupación por la realización de este trabajo; y a los muchachos del Departamento de Audiovisuales, Andrés y Carlos, por su irrestricto apoyo en todo momento.

Y, finalmente, al excelente y especial grupo de amigos y camaradas que tengo suerte de tener, quienes siempre me apoyaron y animaron para la culminación de este trabajo, en especial a mi amiga de siempre y por siempre, Martha Boada.

Gracias a todos!!

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
INDICE GENERAL	iii
LISTA DE CUADROS	v
LISTA DE GRÁFICOS	vi
RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. NATURALEZA DEL PROBLEMA	3
1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	3
1.2. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.2.1. Objetivo General.....	5
1.2.2. Objetivos Específicos.	5
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	6
1.4. MARCO METODOLÓGICO.....	8
1.4.1. Nivel de Investigación.	8
1.4.2. Diseño de la Investigación.....	9
1.4.3. Fuentes de Información.	9
1.4.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	10
1.4.5. Población o Universo.....	10
1.4.6. Análisis e Interpretación de Datos.....	11
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	12
2.1. ANTECEDENTES DEL CONTROL DE GESTIÓN.	12
2.2. CONCEPTO DE CONTROL.	16
2.3. CONTROL PRESUPUESTARIO.....	17
2.4. CONTROL DE GESTIÓN.....	17
2.5. CARACTERÍSTICAS ESENCIALES EN UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.	20
2.6. OBJETIVOS Y BASES DEL CONTROL DE GESTIÓN.....	21
2.6.1 Objetivos de un Control de Gestión Positivo y Moderno.....	21
2.6.2 Las Bases de Control de Gestión.	22
2.7. CONDICIONANTES DEL CONTROL DE GESTIÓN.....	23
2.8. EL CONTROL DE GESTIÓN Y MEDIDAS DE RESULTADOS.....	24
2.9. EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN MEDIANTE PLANES Y PRESUPUESTOS.	24
2.10. INSTRUMENTOS DEL CONTROL DE GESTIÓN.....	24
2.10.1 Indicadores de Gestión.....	25
2.10.2. Indicadores de Desempeño.....	26
2.10.3. Evaluación del Desempeño.....	26

CAPÍTULO III. ASPECTOS GENERALES DE LA DIRECCIÓN DE CULTURA DEL EJECUTIVO DEL ESTADO SUCRE	27
3.1. RESEÑA HISTÓRICA DIRECCIÓN DE CULTURA DEL ESTADO SUCRE.....	28
3.2. VISIÓN Y MISIÓN DE LA DIRECCIÓN DE CULTURA DEL EJECUTIVO DEL ESTADO SUCRE.	30
3.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.	31
3.3.1. Estructura Organizativa de la Dirección de Cultura.	31
3.3.2. Análisis de la estructura organizativa de la Dirección de Cultura.	42
3.3.3. Estructura organizativa de Casas de Cultura.	45
3.3.3.1. Reseña Histórica.	45
3.3.3.2. Análisis de la estructura organizativa de las Casas de Cultura.....	46
 CAPITULO IV. ANÁLISIS DEL CONTROL DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN UTILIZADO EN LA DIRECCIÓN DE CULTURA DEL ESTADO SUCRE	50
4.1. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CONTROL DE GESTIÓN ACTUAL.....	50
 CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXOS	74

LISTA DE CUADROS

Nº		Páginas
1	Área de trabajo de la Dirección de Cultura.....	34
2	Trayectoria laboral del personal encuestado.....	36
3	Años trabajados en la Dirección de Cultura.....	37
4	Filosofía de gestión de la Dirección de Cultura administrativa...	38
5	Conocimiento de la estructura organizativa y estructura administrativa.....	39
6	Funciones, perfiles de cargo y responsabilidades emanadas de la estructura organizativa.....	40
7	La estructura organizativa y las exigencias en cada área de trabajo.....	42
8	Controles y mecanismos de la unidad administrativa.....	52
9	Indicadores de logro o de progreso de la unidad administrativa.....	54
10	Formulación de los instrumentos de control e indicadores de progreso.....	55
11	Instrumentos de control e indicadores de progreso.....	56
12	Diseño, Programación y Ejecución de Actividades.....	57
13	Indicadores de gestión o de logros propuestos.....	58
14	Periodicidad en la evaluación de actividades y tareas.....	59
15	Instrumentos utilizados para la evaluación, autoevaluación y coevaluación.....	60
16	Objetividad en la evaluación de desempeño, autoevaluación y coevaluación de actividades y tareas.....	61

LISTA DE GRÁFICOS

N°		Páginas
1	Organigrama estructura organizativa de la Dirección de Cultura del Ejecutivo del estado Sucre.....	33
2	Estructura organizativa Casas de Cultura.....	49



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**“ANÁLISIS DEL CONTROL DE GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN DE
CULTURA DEL EJECUTIVO DEL ESTADO SUCRE, AÑO 2008”**

Autor: Luís Montero Contreras
Asesor: Prof. Eleazar Monserratt
Fecha: Abril 2009

RESUMEN

El éxito de toda empresa dependerá de que cuente con recursos humanos preparados y motivados, así como una adecuada evaluación del desempeño de sus empleados, entre otros aspectos. Uno de los mayores problemas en las instituciones es la falta de instrumentos que les permitan evaluar de manera objetiva y permanente sus actividades, dependiendo en gran medida de un eficaz sistema de control, que evalúe y guíe la gestión empresarial hacia los objetivos planteados. Sin embargo, tanto en las organizaciones públicas como en las privadas, los instrumentos de control tienen su origen en el control presupuestario, no contando con un control total que evalúe cuantitativamente y a su vez, mida el desempeño de las personas desde el punto de vista cualitativo, señalando el lugar y la importancia del elemento humano en el proceso. La Dirección de Cultura como institución gubernamental no escapa a esta realidad, estando sujeta a instrumentos de control cuantitativos, donde los servicios prestados en su mayoría son dirigidos a la promoción, difusión, valorización y desarrollo del quehacer cultural, cuya expresión es en casi su totalidad cualitativa; aplicándose aquí el concepto de control de gestión, el cual sirve de guía para la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y como instrumento para su evaluación. En tal sentido, se analizó el actual sistema de gestión de control en la Dirección de Cultura del Estado Sucre, se revisaron sus indicadores de gestión, su estructura organizativa; lo que permitió concluir que el sistema de control de gestión utilizado es cuantitativo, sus instrumentos no son los apropiados para la medición cualitativa y cuantitativa objetiva de las actividades culturales y de la evaluación del empeño, desempeño y capacidad del recurso humano; lo que conlleva al diseño e implementación de un sistema apropiado de control de gestión, que permita mejores decisiones actuales y futuras.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día uno de los mayores problemas que se presentan en las organizaciones es la falta de instrumentos que le permitan evaluar de manera permanente sus actividades, por lo que es indispensable forjar un conjunto de herramientas que ayude a mejorar su labor, evaluando si los procedimientos son los adecuados y los que proporcionan el mayor beneficio.

De allí que la supervivencia y vigencia de toda organización, tanto pública como privada, dependen en gran medida de un eficaz mecanismo de control, que no sólo sirva como instrumento de evaluación y seguimiento, sino que igualmente guíe la gestión empresarial hacia los objetivos pautados. Características que identifican al Control de Gestión, el cual en su evolución ha incorporado con mayor frecuencia y dinamismo, aspectos que se apartan del carácter meramente financiero, para tomar en consideración otros elementos de la organización más intangibles como lo es el recurso humano.

Sin embargo esto no pareciera ocurrir con el sistema de control e indicadores de gestión utilizado en la Dirección de Cultura del Ejecutivo del Estado Sucre, donde desde 1986 se han aplicado, en mayor o menor grado, los mismos instrumentos; siendo muy poco la evolución en materia de control y seguimiento, evaluación del desempeño y motivación de los funcionarios que allí laboran, más aun, cuando en la actualidad el nivel de actividades y volúmenes de trabajo es cada vez mayor y más exigente la responsabilidad que ello conlleva, debido a la creciente demanda de los servicios culturales exigidos por las comunidades e instituciones sucrenses.

Por ello, se realizó un análisis del sistema de control utilizado en esa institución gubernamental, haciendo las comparaciones necesarias entre las concepciones clásicas y modernas sobre el control de gestión, lo cual pasó por evaluar los

indicadores de gestión utilizados, así como el análisis de su estructura organizativa, como elementos fundamentales para la elaboración e implantación de un sistema de gestión eficaz, obteniendo así proposiciones que puedan servir para el diseño y posterior implementación de un sistema de control de gestión que permita la evaluación real y objetiva de sus trabajadores y trabajadoras, los mantenga motivados y, a su vez sirva de guía para el proceso directivo en su totalidad.

Cabe destacar, que es vital para la Dirección de Cultura la adecuación de su accionar a las nuevas y crecientes exigencias del mundo cultural y al reconocimiento y valorización del “Que Hacer” cultural de los pueblos, como elemento fundamental para su desarrollo integral; por lo que la vigencia del Control de Gestión, que tiene al recurso humano como uno de los elementos más importante para el logro del éxito, hoy por hoy es de gran relevancia para tal fin.

Si bien es cierto, que durante veintidós (22) años dentro de la institución nos ha permitido observar, conocer y a utilizar sus instrumentos de control y evaluación, así como su realidad; igualmente es cierto que muchos de estos conocimientos se obtuvieron sin un orden o procedimiento, algunas veces al azar o forzados por acciones esporádicas o de contingencias, es decir, conociendo los hechos y su orden aparente de manera prácticamente empírica. Por lo tanto, de manera ordenada y sistemática, siguiendo un método científico, indagamos sobre los elementos anteriormente señalados, analizamos el sistema de control e indicadores de gestión utilizados, apoyándose para ello en la revisión bibliográfica de varios autores e investigadores que han emitido diferentes enfoques y proposiciones sobre el tema.

CAPÍTULO I

NATURALEZA DEL PROBLEMA

1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En la administración pública venezolana, en toda su estructura actual, nacional, estatal y municipal, así como en las instituciones que la conforman, el sistema de control generalmente implantado y utilizado es producto de la existencia predominante de criterios de control, evaluación y seguimiento fundamentados en el paradigma Post-positivista que ha caracterizado, no sólo a la administración pública, sino también al mundo empresarial privado, donde el control presupuestario es el punto de origen central para la mayoría de los mecanismos de control, basado mayoritariamente en la recopilación, organización, diseminación y evaluación de la información cuantitativa existente. Es por ello, que los funcionarios que integran estas instituciones de carácter público son evaluados mediante el método de la confrontación de la ejecución de sus respectivos presupuestos y planes operativos, extrapolando el proceso en base a los resultados obtenidos; ejerciéndose por consiguiente un control meramente cuantitativo, donde el empeño y desempeño del recurso humano es evaluado frecuentemente desde este punto de vista, sin considerar otros elementos cualitativos que permitirían una evaluación real y objetiva del recurso humano; incluso, el apego a estos mecanismos de control crean confusión a la hora de planificar, en algunos casos, al impedir que se visualice la perspectiva general de la planeación y se ocupen demasiado en pequeños detalles formales, olvidando que el propósito fundamental del ejercicio es tomar decisiones actuales y futuras aceptadas.

La Dirección del Cultura del Ejecutivo del estado Sucre, como institución gubernamental no escapa a esta realidad, estando sujeta a este mecanismo de control, el cual es válido y aplicable a sus operaciones netamente administrativas; no así al conjunto de actividades con un mayor componente cualitativo, que constituye

alrededor de las tres cuartas parte (3/4) del total, dificultándose medir el desempeño de trabajadores de las otras áreas, cuyo servicio es más intangible y no puede ser evaluado por la vía tradicional. Más aun, cuando en su evolución, los sistemas de Control de Gestión han incorporado con mayor frecuencia y dinamismo, aspectos que se apartan del carácter financiero, para tomar en consideración otros elementos de la organización que contribuyen, y en algunos casos determinan, el rumbo y/o el éxito de la gestión.

Esta institución cuenta con un personal bastante heterogéneo, conformado por: Sociólogos, Trabajadores Sociales, Antropólogos, Docentes, Promotores Culturales, Instructores de Música, Teatro, Danza, Pintura, Dibujo, Títeres, Administradores, Empleados Administrativos, Músicos, Obreros Clasificados, Secretarias, entre otros; cuyas funciones en más de un 75% tienen que ver con servicios, actividades y tareas dirigidas hacia las comunidades, donde el producto obtenido, así como su desempeño y esfuerzo no es posible medir sólo de manera cuantitativa, por poseer características no tangibles que ameritan una visión más cualitativa a la hora de establecer mecanismos de evaluación y seguimiento para estos resultados.

Esto es debido a que los servicios prestados por este ente público, como rector principal de la cultura en el estado Sucre, en su mayoría son dirigidos a la promoción, difusión, valorización y desarrollo del quehacer cultural sucrense, cuya expresión es en casi su totalidad cualitativa; careciéndose de un mecanismo institucional de control y evaluación de gestión permanente que pueda medir el cumplimiento de las metas y objetivos tanto desde su esencia cuantitativa como cualitativa, evaluando de manera más objetiva el desempeño de funcionarios y funcionarias, estableciéndose indicadores de gestión que puedan medir los resultados de manera total, abarcando todos los aspectos y componentes de las actividades de la Dirección de Cultura del estado, donde además de hablarse en cantidades de metas y objetivos alcanzados, se mencionen igualmente repercusiones institucionales y sociales que ocasionen el

empeño y desempeño de trabajadores y trabajadoras culturales en la consecución de objetivos, programas y proyectos de esta institución, y que pueden medir a su vez la participación caracterizada por los valores, capacidades y expectativas de la gente involucrada, subrayando el lugar y la importancia del elemento humano en el proceso dado; contribuyendo igualmente a un mayor desempeño y al logro de las metas institucionales y personales.

De igual manera los indicadores de gestión establecidos se basan en los mismos criterios antes señalados, confrontando, en casi su totalidad, sólo las actividades de carácter administrativo, lo que amerita la definición, planeación y recomendación de implementación de nuevos indicadores de gestión que puedan medir en su conjunto las actividades y tareas ejecutadas por trabajadores y trabajadoras de la Dirección de Cultura del Ejecutivo del estado Sucre.

1.2. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.

1.2.1. Objetivo General.

Analizar el control de gestión en la Dirección de Cultura del Ejecutivo del estado Sucre, año 2008.

1.2.2. Objetivos Específicos.

- Revisar y analizar el control de gestión de los grupos de trabajo que conforman la Sede de la Dirección de Cultura del estado Sucre.
- Revisar y analizar el control de gestión utilizado en las Casas de Cultura dependientes de esta institución.
- Analizar los indicadores de gestión utilizados y relacionados con el

cumplimiento de planes y objetivos.

- Evaluar los procedimientos relacionados con la organización y su estructura funcional.
- Establecer indicadores de gestión a la realidad administrativa- operativa de la Dirección de Cultura.
- Crear las bases para la elaboración e implementación de un sistema de control de gestión caracterizada por su totalidad, equilibrio, oportunidad, eficiencia, integración y creatividad.

1.3. JUSTIFICACIÓN.

La filosofía de gestión expresa de manera precisa el criterio primordial de la organización, en cuanto a: cuál debe ser la Dirección de Gestión, cuales son sus objetivos básicos, las distintas estrategias y el conjunto de valores que impregna el sistema directivo. De allí debe desprenderse el plan institucional y los planes operativos de cada instancia organizativa, lo que debe ir acompañada de un efectivo y eficaz sistema de evaluación y seguimiento que pueda medir sistemáticamente cualquier cambio de un estado o situación dada, ocurrido dentro de un periodo específico y que pueda verificarse como resultado, y que a su vez aporte información y conocimientos para la elaboración de los planes futuros señalados.

Nos obstante, en la Dirección de Cultura del Ejecutivo del estado Sucre el sistema de control existente adolece de elementos que permitan evaluar cuantitativamente y cualitativamente la eficacia, eficiencia y desempeño de sus funcionarios y funcionarias, así como las repercusiones del desarrollo de sus actividades en las distintas comunidades sucrenses donde son ejecutadas. En los actuales momentos los trabajadores y trabajadoras culturales son evaluadas en base a indicadores fundamentalmente cuantitativos, tales como: a) El Control de asistencia Diaria. b) Informe trimestral de actividades, donde sólo se evalúa el número de

actividades realizadas, instituciones y comunidades apoyadas, número de personas atendidas y el número de trabajadores culturales presentes; y c) Reuniones evaluativas eventuales donde sólo se mide las actividades programadas y ejecutadas por cada departamento y metas cuantificables alcanzadas. Indicadores que dejan de lado el volumen de trabajo y tareas que amerita la realización de una actividad específica, en número de trabajadores y trabajadoras así como integrantes de las comunidades e instituciones involucradas en ellas, el esfuerzo individual y colectivo de los mismos, la incidencia o impacto social y muchas veces, el costo financiero de esas actividades.

Es decir, no están evaluando aspectos significativos del comportamiento de los individuos, utilizando indicadores con base a grados que ellos sienten que no son apropiados o que no incluyen todos los juicios que creen relevantes.

En ese sentido, se analizó el actual sistema de control de gestión de la Dirección de Cultura, se revisaron los indicadores de gestión existentes, comprobando su concordancia con los planes, objetivos y metas establecidos; sirviendo a su vez de punto de partida para el diseño e implementación de un sistema apropiado de control de gestión que vendría a potenciar el empeño que funcionarios y funcionarias dedican a sus actividades, al sentir que además de ser evaluados de manera cuantitativa, son tomados en cuenta otros valores presentes en su desempeño, tales como: compromiso, cooperación, honestidad, vocación de servicio, responsabilidad, humildad, decoro y sensibilidad social; así como la incidencia positiva que sus actividades han ocasionado en las comunidades, generando otros nuevos procesos o actividades que conducen al mayor logro de los objetivos estratégicos de la institución y las comunidades; lo que originaría un aumento en la motivación y la autoestima de trabajadores y trabajadoras culturales para la realización de sus responsabilidades y funciones, al sentir que son evaluados más objetivamente y reconocido su empeño y dedicación, por aquello de que “La motivación nace de la autosatisfacción en un buen desempeño”.

Asimismo, este sistema de control de gestión conduciría a la participación más activa del cuerpo directivo al tener conocimiento pleno de los contenidos, dificultades y resultados reales de las acciones de sus dirigidos, obtener conocimientos que permitan mejorar su desempeño, así como tener acceso a dos (02) elementos vitales para la evaluación, la planeación estratégica y su posterior ejecución; a) Obtención de información útil, completa y oportuna, y b) Indicadores que permitan la comparación objetiva, lo que origina mejores decisiones actuales y futuras.

En otras palabras, se trata de coadyuvar a desarrollar un sistema que permita controlar las actividades humanas, involucrando el proceso directivo total y una comprensión de la naturaleza de los seres humanos que participan en la ejecución de los planes, es decir, un control que coordine los esfuerzos y guíe la actividad humana, teniendo significado para todos.

1.4. MARCO METODOLÓGICO.

Sobre el tipo de investigación, Arias (1999, p 45) señala:

“La metodología del proyecto incluye al tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “como” se realizará el estudio para responder al problema planteado”.

1.4.1. Nivel de Investigación.

Según los objetivos delimitados, se definió que el tipo de estudio más apropiado para cumplir con la finalidad de la investigación, era un estudio descriptivo el cual consiste “... en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. (Arias, 1999, p.45)

La investigación fue de tipo descriptivo, ya que se hizo un análisis de todos los factores que determinan el Control de Gestión utilizado por la Dirección de Cultura del Ejecutivo del estado Sucre.

1.4.2. Diseño de la Investigación.

Este tema de estudio fue realizado a través de una investigación de campo, la cual no es más que "... la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna". (Arias, 1999, p. 48). Se dice que es de campo, ya que el estudio se complementó, mediante la observación de datos primarios obtenidos de trabajadoras y trabajadores culturales adscritos a la Dirección de Cultura del Ejecutivo del estado Sucre, mediante la aplicación de un cuestionario.

El Diseño de la investigación es la estrategia que se adopta para responder al problema planteado, por lo que Méndez (2005, p. 137) señala "...los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, la entrevista y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores".

1.4.3. Fuentes de Información.

Las fuentes utilizadas para la recolección de la información necesaria para la realización de la investigación fueron de tipo primaria o de fuentes vivas, y secundaria o documental, ya que, por una parte, para conocer la realidad objetiva dentro de la Dirección de Cultura del Estado Sucre, se aplicó un instrumento de recolección de datos estructurado de manera abierta a: Director de Cultura, Los Jefes de Divisiones, Jefes de Departamentos y los Coordinadores de Casas de Cultura adscrita a esta Institución. Por otra parte, se utilizaron y revisaron textos relacionados con el área de estudio, así como revistas, folletos y otros materiales documentales.

1.4.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener información.

Para efectos de la investigación se utilizaron la revisión documental y la encuesta en su modalidad de cuestionario, elaborado con preguntas abiertas según los propósitos planteados. En primera instancia se efectuó una investigación documental basada en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos, donde se consultaron materiales bibliográficos fundamentalmente para obtener los diferentes enfoques y proposiciones sobre el Control de Gestión, sus características, objetivos, bases, condicionantes, la estructura organizacional y otros aspectos ligados con este tipo de Sistema. Para luego obtener información de manera directa mediante la aplicación de un cuestionario a los funcionarios y funcionarias que conforman los niveles gerenciales alto y medio de la Dirección de Cultura del estado Sucre.

En cuanto a los instrumentos utilizados para recoger y almacenar la información obtenida fueron: las fichas bibliográficas, formatos de cuestionarios y cuadros.

1.4.5. Población o Universo.

La población o universo, según Morles (1994, p. 17) es "...el conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación".

En tal sentido la población la constituyó el nivel gerencial de la Dirección de Cultura, es decir, los encargados de las diferentes unidades administrativas que

conforman la estructura de esta institución, la cual está definida en el siguiente orden: Un (01) Director de Cultura, cuatro (04) Jefes de Divisiones, veinticuatro (24) jefes de departamentos, veintisiete (27) coordinadores de Casas de Cultura y cuatro (04) directores de instituciones adscritas a algunos departamentos, constituyendo un total de sesenta (60) funcionarios.

En este caso, no se utilizó muestreo, al ser la población pequeña y significativa para la obtención de información primaria relevante para la investigación realizada

1.4.6. Análisis e Interpretación de Datos.

En lo referente al análisis de los datos obtenidos se utilizó el método deductivo, partiendo de la teoría general sobre el Control de Gestión se trató de explicar hechos o situaciones particulares en su aplicación concreta en la Dirección de Cultura del Ejecutivo del estado Sucre, en donde la ocurrencia de las formulaciones generales permitieron observar un fenómeno particular comparando las manifestaciones del Control de Gestión en esta institución con las proposiciones teóricas señaladas por algunos autores; tabulándose posteriormente en cuadros para su presentación y mejor análisis y comprensión.

Para el desarrollo de la presente investigación se hizo necesario el concurso de un conjunto de recursos materiales, humanos y financieros, así como el tiempo necesario para el mismo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. ANTECEDENTES DEL CONTROL DE GESTIÓN.

Al hablar de control de gestión, sus orígenes y evolución, es obligatorio reseñar el origen y desarrollo de los diferentes tipos de control, tales como el control de calidad, control estadístico, control presupuestario, pues estos son los instrumentos que anteceden al control de gestión.

En tal sentido, podemos señalar que el control, en términos generales, nace desde el mismo momento en que el hombre comienza a buscar y construir sus primeras herramientas para utilizarlas en las labores de recolección y aprovisionamiento de los medios necesarios para sobrevivir a las inclemencias del ambiente. Instrumentos que fueron perfeccionando para hacer menos difícil su laboriosa tarea, en una constante búsqueda por mejorar su calidad de vida.

Con el transcurrir del tiempo fueron dividiéndose los trabajos y los profesionales, trayendo consigo la diferenciación de los oficios y las profesiones, surgiendo así “la división del trabajo, de donde se derivó el intercambio de bienes y servicios entre los miembros de esa sociedad y por ende, el comercio como resultado del excedente generado por la producción.

Con el incremento de los excedentes se generó la aparición de nuevos competidores y la lucha por la participación del mercado, lo que originó que el papel del control de calidad revistiera mayor importancia dentro de las estrategias del hombre de negocios.

Al principio del siglo XX se aplicaba “...el control de calidad por inspección,

que consistía en examinar la producción completa”, existiendo un capataz de control de calidad, procedimiento lento, costoso y poco práctico, al requerir de un gran número de mano de obra y tiempo para su ejecución; lo que obligó a buscar otras técnicas que disminuyera costos y tiempo, originándose, a partir del año 1920, el control estadístico de la calidad al realizar la inspección por muestreo.

Para la Primera Guerra Mundial los sistemas de fabricación se hicieron más complicados implicando el control de gran número de trabajadores por cada uno de los capataces, dando paso a los primeros inspectores de tiempo completo, iniciándose lo que se denominó como “control de calidad por inspección”.

Las necesidades de la enorme producción en masa requerida por la Segunda Guerra Mundial, necesitó de un nuevo paso del control, al que se designa como “control estadístico de calidad”, logrando mayor eficiencia en las grandes organizaciones. Sin embargo, estos avances permanecían restringidos a las áreas de producción, lo que resultaba que “las recomendaciones emanadas de las técnicas estadísticas, con frecuencia no podían ser manejadas en las estructuras existentes de tomas de decisiones.

Esta realidad conllevó, para 1980 y años subsiguientes, a dar el siguiente paso, lo que hoy conocemos como “control total de calidad”, donde las empresas comenzaron a desarrollar una estructura operativa y de toma de decisiones que fuera lo suficientemente efectiva como para tomar acciones adecuadas que se tradujeran en resultados genuinos en mejor calidad y costos menores. Es importante señalar que en Japón se viene utilizando este concepto desde 1950.

Esta evolución permite ver la importancia del recurso humano en todos los procesos de producción, iniciándose la concepción de ver al trabajador como parte integrante de los procesos y elemento vital para alcanzar satisfactoriamente los

objetivos estratégicos de la empresa, surgiendo así lo que hoy conocemos como control de gestión.

Los primeros vestigios sobre la calidad total en Venezuela se remonta al año 1981, sólo un año después de que en USA se comienza a tomar en serio la calidad total, cuando la Agencia del Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM), realizó los primeros contactos, lo que conllevó en 1985, en convenio con el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE), la publicación del primer texto venezolano sobre este tema titulado “Productividad”. Un enfoque integral. Lo que todo gerente debe saber, cuyos autores son un grupo de expertos de la FIM-Productividad bajo la coordinación del Ing. Luís Gómez Bravo. En 1988 se publicó el texto “Productividad y Calidad en Empresas Públicas y de Servicios” del Dr. Tomás Páez.

Ahora bien para conocer mejor los inicios del Control de Gestión, debemos pasearnos brevemente por lo acontecido en Estados Unidos, Europa y España, a fin de comprender su evolución histórica.

Veamos:

Estados Unidos:

A partir de 1930, es cuando toma cuerpo la iniciación y el desarrollo del Control de Gestión bajo formas diversas (control presupuestario y control de costes,). La crisis económica condujo a las empresas a buscar constantemente mejor combinación de los factores económicos para adaptarse a un mercado difícil.

La guerra de 1941 – 1945 obligó a las empresas a perseverar en esta dirección; en donde el estado Federal, deseoso de realizar su esfuerzo bélico al menor costo,

movilizó a los controladores de gestión de las empresas más dinámicas y contribuyó a la difusión en un gran número de empresas de estos métodos.

Desde 1945 el esfuerzo continúa y se completa con la ayuda de técnicas desarrolladas durante la guerra y orientadas por un deseo de guiar el porvenir, tales como: investigación operativa y planificación a mediano y largo plazo, donde el empleo del computador aporta nuevas posibilidades al desarrollo del Control de Gestión.

Europa:

Para este mismo período, el comportamiento europeo es muy diferente. La idea se conoce, pero se utiliza poco o mal. La guerra de 1939 – 1945 no cambia esta situación.

La reconstrucción se efectúa en un estado de espíritu nuevo, pero poco favorable al Control de Gestión, puesto que era necesario producir a cualquier precio. Así continúa durante 10 años. La situación se modifica poco a poco en Europa Occidental a partir de 1950, por cuatro razones:

1. Las misiones de información y formación enviadas a EE.UU.
2. Una cierta abundancia de oferta da al mercado una cierta autoridad.
3. La firma del Tratado de Roma en 1957 prevé una implantación progresiva del mercado común, con su consecuencia de apertura de fronteras.
4. El renacimiento del comercio internacional, con la firma de Ginebra de la “Kennedy Round”, en 1967.

A partir de 1950, las empresas europeas deben enfrentar situaciones competitivas cada vez más duras, utilizando de forma más o menos sistémica el Control de Gestión. Se inicia un control en los costos y en 1960, es cuando se orienta hacia los controles del conjunto de la gestión a corto plazo.

Después de la Guerra Civil española, caracterizada por una economía en vía de desarrollo, no conoce ni la concurrencia del mercado ni la escasez de la mano de obra; simplemente no se interesa por el Control de Gestión.

A partir de 1959 con la estabilización, se inicia un replanteamiento realista de la economía y un planteamiento más serio del tema costos en la empresa tipo. Durante la segunda mitad de la década de los años 60 se consolida el control presupuestario en la empresa española como útil de gestión, al tiempo que se inicia una tendencia planificadora a mediano plazo. (Blanco, 1992, Pág. 65)

2.2. CONCEPTO DE CONTROL.

Existen diferencias entre las concepciones clásicas y modernas de Control de Gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo o control presupuestario, y que se desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos. Mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre ellos; centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

De allí se hizo necesario definir en primera instancia al control de manera general, seguidamente al control presupuestario, para luego hacer lo mismo con el control de gestión.

La mayoría de los autores consultados al referirse al Control, señalan de manera general lo siguiente: “El control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles”.

2.3. CONTROL PRESUPUESTARIO.

El control presupuestario viene a ser un seguimiento sistemático de los resultados obtenidos en comparación con lo que se han presupuestado y consecuentemente establecer los correctivos pertinentes, de acuerdo a las discrepancias observadas.

De allí que el control presupuestario consiste en confrontar periódicamente (generalmente mensual) y de una manera significativa los ingresos y gastos reales de un periodo, para establecer si hay desvíos o variaciones; si están bajo control o están sujetas a decisiones de la gerencia. El control presupuestario es considerado como una herramienta técnica en la que se apoya el Control de Gestión.

2.4. CONTROL DE GESTIÓN.

A continuación se señalan un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista determinado de algunos de los autores consultados acerca del Control de Gestión. Malavé (2003, p. 22), en relación con el Control de Gestión señala lo siguiente:

“Actualmente el Control de gestión no sólo es cuantitativo, sino que ahora se considera cualicuantitativo, ya que se toman en cuenta todos los aspectos de la empresa, en donde además de hablarse de cantidad también se mencionan, por ejemplo las posibles repercusiones que puede tener el desempeño de los trabajadores en la consecución de los objetivos”.

Para Menguzzato y Renau (1993. p. 374):

“El control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello podemos definir al

Control de Gestión como un proceso de retroalimentación de información y de uso eficiente de los recursos disponibles para lograr los objetivos planteados”.

Otra definición la señala Malavé (2003. p. 18) donde:

“...el Control de Gestión constituye el elemento fundamental de la planificación y consiste en la verificación y seguimiento a la gestión, dándole dinamismo al proceso planificador y facilitando la retroalimentación de las actividades, la toma de decisiones y la orientación de las acciones, para garantizar el logro de los resultados propuestos”.

Refiriéndose al sistema de Control y Evaluación, Gómez Gil (2002, p. 14) señala;

“... evaluar es el proceso de determinar cuantitativa o cualitativamente, mediante métodos especiales, el valor de una cosa o de una situación. También se define la evaluación como la medición sistemática de cualquier cambio de un estado o situación dada, ocurrido dentro de un período específico, que se verifica como resultado de actividades realizadas para alcanzar un objetivo determinado”.

Asimismo, Amat (1992, p. 35) define al Control de Gestión como:

“...el conjunto de mecanismo que puede utilizar la dirección que permite aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sea coherente con los objetivos de esta.

En ese mismo sentido la Enciclopedia Microsoft ® Encarta ® 2006 señala:

“El proceso de control para la Gestión está basado, por tanto, en mecanismos de control relacionados tanto con aspectos cuantificables, derivados de un presupuesto o de un plan, basados en objetivos planteados, y en un sistema de controles específicos

(Control interno, de calidad, etc.), como con aspectos ligados al comportamiento individual e interpersonal”

Asimismo, Menguzzato y Renau (1993, 374) identifican tres aspectos fundamentales para lograr que el sistema de control monitoree el objetivo de eficacia de la organización y de mantenerlo como un mecanismo idóneo para que ésta esté en condiciones de funcionar en correspondencia con sus objetivos:

“...en primer lugar, se sitúa la consecución de los objetivos de toda índole, dentro de los plazos oportunos; otro aspecto sería conseguirlos con economía de medios, esto es logrando beneficios; por último, se pretende mantener motivado al grupo humano implicado en su consecución”,

De todo lo anteriormente señalado se interpreta que el control es un mecanismo que debe servir de guía para lograr los objetivos planteados, con el mejor uso de los recursos disponibles. Naciendo el control de la necesidad que tiene la empresa de ser eficaz, lo que es fundamental para la supervivencia de cualquier organización, tanto público como privado, con fines de lucro o con fines sociales.

Es decir, el control es el medio de asegurar la eficacia de acción permitiendo la retroalimentación del sistema empresarial con las consecuencias de sus propios actos o desempeños.

En cuanto al control de gestión, se desprende que para garantizar su apropiada funcionabilidad deben concurrir varios aspectos importantes dentro de toda organización: Primero, debe estar inmerso dentro de la planificación estratégica y los planes operativos; segundo, la estructura organizativa debe garantizar la designación de responsabilidades y funciones para todo el personal, así como las relaciones de dependencia, autoridad y comunicación, es decir, debe tener un significado práctico y operacional; y que exprese la adecuación de los medios y su trayectoria; debe contar con el apoyo político de la alta gerencia en todas sus fases, que garantice la participación de todas las personas involucradas en el proceso; cuarto, involucra una

amplia variedad de consideraciones relacionadas con la dirección y las personas dentro de la institución, lo que implica controlar las actividades humanas y una comprensión de la naturaleza de las personas.

En tal sentido se considera al Control de Gestión como un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y como un instrumento para su evaluación, donde la cultura organizacional, la inclusión, la iniciativa, la capacitación, el aprendizaje y la creatividad forman parte de su concepción; y en cuanto al capital de la organización, este no se limita a los bienes tangibles sino también a los intangibles, donde el recurso humano tiene cada vez una mayor incidencia junto a otras variables.

De allí que se define al Control de Gestión como:

- **Total**, en el sentido que cubre todos los aspectos de las actividades de la institución.
- **Periódico**, al seguir un esquema y una secuencia predeterminados.
- **Cuantitativo**, utiliza la recopilación, organización, clasificación y evaluación de la información cuantitativa existente.
- **Cualitativo**, sus técnicas involucran consideraciones relacionadas con la Dirección y el personal, actividades que reflejan actitudes, motivaciones y respuestas de los individuos.
- **Integrado y coordinado**, compuesto de un conjunto de subsistemas de control articulados.

2.5. CARACTERÍSTICAS ESENCIALES EN UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.

El Control de Gestión se materializa en una empresa en funcionamiento, cuando va realizando los planes y programas de corto, mediano y largo plazo,

coincidiendo con la gestión cotidiana, convirtiendo continuamente la información en acción, pero para ello es esencial, según Blanco (1992), las siguientes características:

- **Totalidad:** involucra el proceso total, no se miran aspectos parciales, sino el conjunto.
- **Equilibrio:** debe existir equilibrio entre los enfoques ascendentes y descendentes para la planeación y los presupuestos, cada aspecto tiene su peso justo.
- **Oportunidad:** las acciones correctivas deben realizarse a tiempo, si se quiere eficacia y no sean perjudiciales.
- **Eficiencia:** se busca la concesión de los objetivos y se apunta al centro del problema.
- **Integración:** los diversos factores se contemplan dentro de la estructura de la empresa para ver las repercusiones de cada problema en el conjunto de la empresa.
- **Creatividad:** la gente tiene la oportunidad de moldear el sistema de control al transmitir sus opiniones y necesidades en el diseño del sistema.
- **Flexibilidad:** busca cambiar la política misma, recompensa el desarrollo de potencial para cambios futuros más que para ejecución corto plazo.
- **Impulso a la acción:** debe alertar al directivo forzándole a la toma de decisiones sobre los aspectos negativos de las realizaciones e impulsar las acciones correctivas adecuadas (Pág. 77).

2.6. OBJETIVOS Y BASES DEL CONTROL DE GESTIÓN.

2.6.1 Objetivos de un Control de Gestión Positivo y Moderno.

Según Blanco Illescas (1986), el objetivo general de Control de Gestión es apoyar a los directivos en el proceso de toma de decisiones con visión empresarial, para que se obtengan los resultados deseados. En otras palabras, se trata de lograr una

“congruencia de metas”, para lo cual el Control de Gestión crea el marco dentro del cual las acciones tomadas por los distintos directivos no responden sólo a interés de su propio servicio, sino que responden al interés superior de la empresa como conjunto.

De lo antes expuesto, se desprenden una serie de objetivos específicos para que se logre alcanzar el objetivo general del Control de Gestión, esos objetivos específicos son los siguientes:

1. Adoptar un punto de vista de interpretación global de todas las funciones gerenciales que componen la cadena de valor de la empresa.
2. Integrar las variables estratégicas y operacionales.
3. Enfocar la información a la correcta toma de decisiones del presente y del futuro.
4. Construir los indicadores adecuados de gestión para controlar la actividad económico-financiera y garantizar la fiabilidad de la información.
5. Crear los indicadores adecuados para medir las posibles repercusiones que puedan traer el desempeño de los trabajadores en la consecución de los objetivos.
6. Informar y sugerir las acciones tendentes a la mejora continuada de los resultados.
7. Establecer un sistema de información automático que permita corregir sobre la marcha las desviaciones.
8. Plantear las alternativas posibles de la organización para reaccionar ante los cambios continuos de la demanda y la competencia.

2.6.2 Las Bases de Control de Gestión.

- **La economía:** Ella interviene en el control de gestión a nivel

macroeconómico al delimitar y caracterizar el entorno económico y también a nivel microeconómico, al determinar los valores económicos que van a utilizarse en la toma de decisiones.

- **Las ciencias humanas:** Juegan un papel importante en el análisis de las motivaciones y en el comportamiento de las personas, así como en la concepción e implementación de un sistema de motivación capaz de estimular a los miembros de la empresa.

2.7. CONDICIONANTES DEL CONTROL DE GESTIÓN.

1. El objetivo de la empresa: El proceso de control de gestión, que garantice una movilización eficaz y permanente de energía y recursos, debe apuntar a alcanzar el objetivo de la empresa.

2. La estructura: La definición de una estructura abarca dos etapas:

2.1. Hay que delegar las responsabilidades para llegar a definir los centros de responsabilidades gracias al organigrama. Delegar responsabilidad a un individuo es hacerle responsables de la consecución de un sub-objetivo. El organigrama indica ante quién responde cada individuo dentro de la empresa.

2.2. Es la autoridad de cada individuo, que sólo puede responder de algo cuando tiene poder de actuar sobre ello. La responsabilidad va ligada a la autoridad. Es un condicionamiento, ya que como miembro de una empresa debe respetar y hacerla respetar.

2.8. EL CONTROL DE GESTIÓN Y MEDIDAS DE RESULTADOS.

Éste abarca tres etapas:

- Prevención de tareas (presupuesto)
- Ejecución de estas tareas (ejecutar)
- Medida de los resultados.

Las tres etapas forman un sistema de control coordinado. Sin embargo, tiene una importancia especial la valoración de los resultados. Si se miden los resultados es para ayudar a todos a conseguir sus objetivos, por medio de la motivación y de la mejora de operaciones y presupuestos. La medida de resultados se puede dar al control de gestión. Debe tener un conocimiento práctico de la organización y de sus componentes psicosociológicos, para, posteriormente, reducir la información a un conjunto de valores de las variables que, una vez relacionadas entre ellas, le sirvan para disponer de una representación sistemática y esquematizada de la realidad.

2.9. EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN MEDIANTE PLANES Y PRESUPUESTOS.

El sistema de control de gestión moderno se concibe como un sistema de información – control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene por objeto definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones. El control de gestión es activo en el sentido de influenciar a la dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad.

El control de gestión debe tener la habilidad necesaria para que las ideas creativas sean aplicadas a la gestión real y para que la organización enfoque sus esfuerzos a la consecución jerarquizada de los objetivos previamente aprobados. El

control de gestión debe centrarse en la cadena de valor generada entre los recursos aplicados y los productos y servicios ofertados a los clientes.

Este control activo, dinámico y continuo consiste en un conjunto de actuaciones preventivas, que mediante el establecimiento de procedimientos y controles encausan la gestión empresarial hacia el futuro deseado, previamente diseñado.

2.10. INSTRUMENTOS DEL CONTROL DE GESTIÓN.

El control de gestión se puede definir como un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y como un instrumento para su evaluación permanente, por lo que este debe contar con un conjunto de instrumentos que permitan medir la realización de planes y programas de largo, mediano y corto plazo, coincidiendo a su vez con la gestión de día a día, permitiendo convertir continuamente la información cualitativa y cuantitativa en acción a través de las decisiones. Entre estos instrumentos podemos señalar los siguientes: Indicadores de gestión, indicadores de desempeños, indicadores de resultados, evaluación de desempeño, la planificación estratégica, planes operativos, volúmenes de trabajo y otros instrumentos meramente cuantitativos como los presupuestos y el control presupuestario.

Ahora bien, de estos instrumentos del Control de Gestión sólo consideramos aquellos que guardan relación directa con la investigación realizada, haciendo una breve descripción de los mismos, verificando a la vez si son utilizadas en el Proceso de Control de Gestión de la Dirección de Cultura y el nivel de utilización de los mismos. Estos instrumentos son: Indicadores de Gestión, Indicadores de Desempeño y la Evaluación del Desempeño.

2.10.1. Indicadores de gestión.

Estos instrumentos del Control de Gestión se pueden definir como todos aquellos parámetros establecidos por la alta gerencia para buscar medidas concretas de los resultados que se desean tener en cada una de las actividades y centros de responsabilidad, para así conocer mejor la realidad de la organización y encaminarla más acertadamente hacia los objetivos establecidos, es decir, unidades de medición que permitan mostrar y medir el nivel y desarrollo de planes, programas y proyectos en un momento determinado y permanentemente, en cada una de las instancias organizativas involucradas en ellos.

Es decir, los indicadores de gestión tienen por finalidad mediar hasta que punto se han cumplido los objetivos y metas; descubrir las fallas que existen para corregirlas; buscar evidencias para demostrar la eficacia de las actividades realizadas; justificar ante la institución y el colectivo el costo del plan y la asignación de nuevos recursos, y por último; acumular conocimientos que permitan mejorar el desempeño de los que participan en la ejecución.

2.10.2. Indicadores de desempeño.

Se define como aquellos parámetros de acuerdo a los cuales se mide el progreso realizado por cada funcionario o funcionaria en la consecución de los objetivos definidos, de allí que, un indicador de desempeño individual es el logro que cada persona debe alcanzar durante un periodo específico de acción en su unidad. Estos indicadores pueden ser de: Oportunidad y de tiempo; de cantidad y de calidad.

Mediante estos parámetros se puede medir el progreso realizado por cada empleado en la consecución de los objetivos definidos, pues permiten definir lo que debe lograrse, quien debe hacerlo y cuándo. Determinan en términos claros y precisos

la gestión que debe realizarse.

2.10.3. Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño se concibe como un proceso que posibilita la apreciación sistemática, periódica y objetiva del rendimiento de un individuo en un trabajo determinado; es decir, consiste en la comparación entre el desempeño del empleado y el requerido o planeado para el cargo.

CAPÍTULO III

ASPECTOS GENERALES DE LA DIRECCIÓN DE CULTURA DEL EJECUTIVO DEL ESTADO SUCRE

3.1. RESEÑA HISTÓRICA DIRECCIÓN DE CULTURA DEL ESTADO SUCRE

En el año de 1958, el Ejecutivo del estado Sucre, creó la Dirección de Educación, Cultura y Deporte, la cual contaba con la Secretaría de Cultura dentro de su estructura organizativa, instancia que realizaba algunas actividades culturales subordinadas a la discrecionalidad del Director de Educación. Para el año 1977, se creó la Coordinación de Cultura, contando ésta con una autonomía mayor en relación a la gerencia cultural, desarrollando algunos programas relacionados con el Quehacer cultural sucrense.

El 09 de enero de 1980, el profesor Carmelo Ríos, como gobernador del estado, puso en ejecución la Ley de Reforma de la Ley de Régimen Político Administrativo del estado Sucre, aprobada por la Asamblea Legislativa del estado en noviembre de 1979. Con este acto administrativo se consuma la creación de la Dirección de Cultura del Ejecutivo del estado Sucre, mediante el artículo número 36 de la citada reforma de ley. (ver anexo N° 1)

Las funciones de la Dirección de Cultura se recogen en el artículo 37, estableciéndose las siguientes:

- 1º- Promover, proyectar, desarrollar, incentivar, estimular y orientar la política cultural del gobierno regional, proyectándolo a nivel nacional e internacional con la Dirección de Educación y el Ministerio de Educación.
- 2º- Vincular la acción cultural con una orientación sociológica, pedagógica integrar a todo el proceso de la educación del estado y a todos sus niveles.

- 3º- Establecer nexos de permanente intercambio y colaboración con todos los centros de educación superior del Estado.
- 4º- Adelantar gestiones para posibles convenios entre instituciones oficiales y privadas enmarcadas en los proyectos de desarrollo cultural de la región,
- 5º- Orientar una política de prioridad del desarrollo cultural en los sectores marginales, urbanos, rurales y subrurales,
- 6º- Planificar y realizar ciclos de conferencias y charlas, proyecciones cinematográficas, culturales, celebración de concursos, eventos sobre trabajos culturales y, otorgamiento de premios y diplomas, y
- xº- Lo relacionado a la Banda del estado, teatro, folklore, casas de cultura, biblioteca, museos, patrimonio histórico, convenciones y congresos de orientación cultural.

Fue designado como primer Director de Cultura el profesor Pedro Arenas Mago, que de acuerdo al artículo 38 de la referida Ley de Reforma le correspondía las siguientes tres (03) atribuciones:

- 1º- Refrendar y autorizar con su firma las leyes, decretos y resoluciones que firme el gobernador del estado referente a su Dirección.
- 2º- Reglamentar el servicio de su Dirección, y
- 3º- Las demás que le señalen las leyes.

Especialísima mención merece los aportes del poeta Alfredo Armas Alfonso y el promotor cultural Benito Irady, quienes desde la Universidad de Oriente realizaron importantes aportes a la creación de esta institución cultural y en la investigación del folklore sucrense y la promoción de los valores culturales.

Esta institución cultural ha experimentado varias reorganizaciones y reestructuraciones a lo largo de su trayectoria, siendo la primera de ella realizada mediante decreto N° 161 de febrero de 1991, cuando ejercía la gobernación el profesor

Eduardo Morales Gil. La estructura organizativa quedó categorizada en los estratos funcionales siguientes: 1) Dirección General; 2) Dirección de Desarrollo Regional; 3) División de Investigación; 4) División de Servicios Culturales; 5) Departamento de Administración y sus respectivas dependencias, (ver anexo N° 2).

La segunda reorganización de la Dirección de Cultura se hizo mediante decreto N° 198 de fecha 06 – 10 – 1993, siendo gobernador el Dr. Ramón Martínez, quien decretó la reorganización de la estructura organizativa y su funcionamiento, donde se hicieron cambios relevantes en la institución, (ver anexo N° 3).

La última de estas reestructuraciones fue decretada por el Lic. Eloy Gil como gobernador el 22 de enero de 1999, mediante decreto N° 61, creándose para ello una Comisión Especial, la cual definió las políticas para la reestructuración, presentando el informe final en abril del mismo año, donde en su artículo 22° se establece la estructura organizativa y funcional que actualmente rige la institución, (ver anexos 4 y 5). Todos estos actos administrativos están vigentes y, las gestiones que han pasado por la Dirección de Cultura no han tenido la decisión y voluntad política para cambiar o modificar esta estructura.

3.2. VISIÓN Y MISIÓN DE LA DIRECCIÓN DE CULTURA DEL EJECUTIVO DEL ESTADO SUCRE.

La Visión y Misión de una institución constituyen dos de los componentes de mayor significación de su filosofía de gestión, siendo la misión el rol fundamental y ámbito de actuación de la organización, su razón de ser, y la visión constituye la imagen prospectiva, alcanzable en un lapso de tiempo estipulado (generalmente de 10 años), es decir, es el futuro deseable para la institución y el colectivo de la misma. Ambos elementos determinan los planes estratégicos y operativos de la organización.

En lo concerniente a la Dirección de Cultura, se revisó un material titulado “Normas y procedimientos de la Dirección de Cultura. Octubre 1999”; el cual señala lo siguiente:

“Visión Institucional. Un suculento pertrechado con herramientas básicas que facilitan su inserción exitosa en los procesos de globalización, seguro de sí, fortalecido en sus raíces, interlocutor apropiado para los discursos del desarrollo, capaz de sustentar su crecimiento en el respecto por el medio ambiente y su substrato cultural”.

“Misión institucional. Dar satisfacción al ciudadano en cuanto comprenda su satisfacción en actividades de diseño, promoción, producción, difusión, uso y disfrute de los bienes y servicios tangibles e intangibles inherentes a nuestra cultura”.

Es importante señalar que estas normas y procedimientos obedecen a una orden emanada del artículo 26 del decreto N° 0936 referente a las nuevas funciones y estructura administrativa de la Dirección de Cultura (Ver anexo N° 5), redactado por el Ciudadano Director de Cultura de esa época; manual que a nuestro modo de ver no reúne las condiciones mínimas para serlo, limitándose solo a señalar y definir las diferentes instancias organizativas como: Divisiones, Departamentos, etc., lo que evidencia que sigue existiendo un vacío en cuanto a un manual de normas y procedimientos para el funcionamiento de la Dirección de Cultura.

En cuanto a la Visión y Misión Institucional arriba señaladas, consideraciones que estas definiciones se corresponden más con el concepto de organización que manejó la Comisión Estatal para la Reestructuración, que pretendía crear un “Instituto Profesional de Cultura”, que a la realidad de la Dirección de Cultural actual; por lo tanto consideramos más importante y necesario, revisar ante la experiencia y la situación actual, la visión y misión de esta institución.

Se hace esta afirmación producto del análisis de los siguientes elementos:

1. Como podemos observar, mediante la Misión se expresan cuales son los propósitos fundamentales y la razón de ser de la organización. La misión enuncia la razón principal para la cual existe la organización; identifica la función que cumple en la sociedad, así como su carácter y filosofía básica. La misión permite reconocer y articular los objetivos y determinar su esfera de actividad, así como establecer la forma que los gerentes y trabajadores deben llevar a cabo.
2. Por ello, cuando revisamos la misión institucional señalada y la comparamos con una de las funciones de la Dirección de Cultura señaladas en el artículo 37 de la Reforma de la Ley de Régimen Político Administrativo del Estado Sucre, la cual dice textualmente “Promover, proyectar, desarrollar, incentivar, estimular y orientar la política cultural del gobierno regional, proyectándolo a nivel nacional e internacional con la Dirección de Educación y el Ministerio de Educación” (Anexo N° 1), podemos observar cierto desfase entre estas funciones y la misión planteada al no identificar ésta cuál es la función que la Dirección de Cultura debe cumplir, así como definir y estimular sus objetivos básicos y como alcanzarlos.

3.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

3.3.1. Estructura Organizativa de la Dirección de Cultura.

Debido a la importancia que reviste este tópico para la investigación y, a la necesidad de contar con información de primera línea sobre este tema, se aplicó un cuestionario a los funcionarios que ocupan cargos directivos, (anexo N° 7) lo que permitió recabar datos reales para la realización de un análisis objetivo y sistemático de la actual estructura organizativa de la Dirección de Cultura como un todo y de las Casa de Cultura dependientes de ella.

Gráfico N° 1: Estructura Organizativa de la Dirección de Cultura.

En tal sentido se procesaron diferentes variables emanadas de las respuestas a la primera parte de la encuesta, compuesta de siete (07) preguntas, seleccionando aquellas variables con mayores frecuencias, lo que permitió inferir los resultados expresados a través de cuadros y el consiguiente análisis de los mismos, los cuales se presentan a continuación:

Se ha decidido colocar como primer gráfico el que corresponde a la pregunta número seis (06) por referirse a los funcionarios encuestados, el área de trabajo y niveles de jerarquía que actualmente ocupan, al igual por ilustrar de manera general la estructura organizativa analizada.

Cuadro N° 1: pregunta número seis (06); indique en cuál de las áreas de trabajo de la Dirección de Cultura del ejecutivo del Estado Sucre se desempeña?

Áreas de trabajo	frecuencias	%
Casas de Cultura	23	43,396
Jefes de Departamentos	17	32,075
Jefes de Divisiones	04	7,548
Despacho del Director	02	3,772
Entes Adscritos	03	5,661
División de Bibliotecas	04	7,548
Totales:	53	100%

La mayoría de los funcionarios encuestados (23) son coordinadores de Casa de Cultura, las cuales se encuentran diseminadas por todo el estado, estando ubicadas trece (13) de ellas en el municipio Sucre, constituyendo en teoría, el eslabón entre la institución y las comunidades, ocupando estas coordinaciones el nivel gerencial más bajo de la estructura organizativa. Seguidamente, en el nivel medio y más operativo,

está los Jefes de Departamentos, de los diecisiete (17) encuestados, once (11) pertenecen a la División de Desarrollo Cultural, tres (03) a la División de Proyectos, dos (02) a la División de Administración y uno (01) a la Gerencia de Información y Comunicación, todos funcionando en la sede de la institución, a excepción de los departamentos de Museo y Patrimonio ubicados en otros espacios.

En el orden inmediatamente superior están los jefes de División, tres (03) de los cuales funcionan en la sede, el cuarto está ubicado en la División Central de Bibliotecas del estado Sucre, a la cual es necesario hacer una mención especial aparte; estando en la cima el despacho del director, donde se encuestaron al titular y su asistente.

En relación a los entes adscritos, son aquellas instituciones que orgánicamente dependen de algunos departamentos, tales como el de Artes Auditivas, Museos, Artes visuales y Artes Escénicas; de donde dependen las Escuelas de Música, Bandas de Música, Museos, Escuelas de Artes Plásticas, Escuelas de Danzas, etc; sin embargo, estas instituciones mantienen una autonomía administrativa y operativa con relación a estos departamentos, tienen sus propios mecanismos institucionales para la captación y ejecución de sus recursos materiales y financieros, sólo informando de manera eventual sobre su accionar a los departamentos donde están adscritos. De estos entes respondieron al cuestionario los directores de: Banda de Conciertos Libertad, Galería de Arte y Escuela de Arte de Cumaná.

En lo concerniente a la División de Bibliotecas Públicas, donde se encuestaron el jefe de división y tres (03) Jefes de Departamentos, es necesario hacer los siguientes señalamientos: Si bien es cierto que organizacionalmente pertenece a la Dirección de Cultura, dependiendo estructuralmente de ella al igual que las otras tres (03) Divisiones existentes; su personal está adscrito a la nómina de Cultura, sin embargo, es de manera funcional y administrativa totalmente diferente, evidenciando en lo siguiente:

1. Aparte del recurso humano, la totalidad del resto de sus recursos materiales y financieros son percibidos y ejecutados directamente sin la intermediación de la División de Administración, como sucede en la demás divisiones.
2. Tienen un departamento de administración el cual maneja la solicitud, aceptación y ejecución de sus presupuestos financieros, mediante instrumentos y mecanismos propios y directos ante el ejecutivo Regional y Nacional.
3. A diferencia de las demás divisiones, mantiene un departamento de recursos humanos propio, el cual maneja al personal, hace las evaluaciones y seguimiento, se preocupa por mantener motivado a sus trabajadoras y trabajadores utilizando sus propias normas y correctivos, lo cual conduce al buen funcionamiento de esta institución.

Cuadro N° 2: Pregunta N° 1. Señale los años de trayectoria laboral e instituciones donde ha trabajado.

Intervalos en años	frecuencias	%
1 – 5	- 0 -	- 0 -
6 – 10	08	15,094
11 – 15	12	22,642
16 – 20	18	33,962
21 – 25	15	28,302
26 – 30	- 0 -	- 0 -
Totales:	53	100%

Podemos apreciar que la totalidad de los entrevistados sólo han laborado en el ejecutivo del Estado Sucre, ninguno proviene de otras entidades o de la empresa

privada. Asimismo vienen trabajando desde seis (06) y veinticinco años (25) años, estando el mayor rango entre dieciséis (16) y veinticinco (25) años (treinta y tres funcionarios), lo que equivale a un 62,264%, lo que indica que tienen suficiente tiempo dentro del ejecutivo para conocer y manejar las políticas y sistema de control y evaluación, los instrumentos utilizados para ello y su estructura organizativa.

Cuadro N° 3: Pregunta N° 2. De los años de trayectoria laboral ¿Cuántos lleva en la Dirección de Cultura del Ejecutivo del estado Sucre?

Intervalos en años	frecuencias	%
1 – 5	03	5,660
6 – 10	12	22,642
11 – 15	15	28,302
16 – 20	18	33,962
21 – 25	05	9,434
26 – 30	- 0 -	- 0 -
Totales:	53	100%

De los funcionarios que ocupan cargos directivos entrevistados, sólo tres (03) manifestaron tener menos de cinco (05) años en la institución, vienen de otras dependencias del Ejecutivo Regional; el resto de los Directivos tienen un tiempo que oscila entre seis (06) y veinticinco (25) años, por lo que podemos inferir que deben conocer y manejar la estructura organizativa de la Dirección de Cultura, así como el sistema de control y evaluación utilizado en ella.

Cuadro N° 4: Pregunta N° 3. ¿Conoce la filosofía de gestión de la Dirección de Cultura del Ejecutivo del estado Sucre? Argumente su respuesta.

Si	No	Variables	frecuencias	%
X	_	No argumentó	05	9,434
X	_	Desarrollar y ejecutar las políticas del que hacer cultural en cada municipio del estado sucre.	07	13,208
_	X	No está formulada correctamente, fue hecha normativamente y no de manera colectiva	09	16,981
_	X	No es clara y definida, porque no existe una política cultural coherente e integrada a los propósitos del Ejecutivo Regional.	13	24,528
_	X	No es conocida ni aceptada por los funcionarios.	19	35,849
Totales			53	100

Se puede inferir, partiendo de estos datos, que el funcionariado de esta institución no tiene un concepto claro sobre filosofía de gestión, existiendo un desconocimiento general sobre la filosofía de gestión de la Dirección de Cultura, debido a que sólo el 22,642% de los encuestados afirmaron conocerla, sin embargo, sólo siete (07) de ellos (13,208%) señalaron, a su manera de ver, cual es esta filosofía; argumento que creemos constituye una conceptualización muy general del deber ser de la Dirección de Cultura y no de los elementos filosóficos que deben orientar esta gestión.

Por el otro lado, las variables esgrimidas por los que afirmaron desconocer la filosofía de gestión, en su mayoría es contradictoria, al indicar que no la conocen, no es acatada, no es clara y bien definida, porque si desconocemos algo no podemos hacer las afirmaciones anteriores.

Cuadro N° 5. Pregunta N° 4.- ¿Conoce usted la estructura organizativa de la Dirección de Cultura del ejecutivo del estado Sucre? Argumente su respuesta.

Si	Mdte.	No	Variables	Frecuencias	%
X	-	-	Conocen solo la organizativa y no la administrativa	13	24,528
X	-	-	Solo La Estructura Vertical Formal: Director, Jefes De Divisiones, Jefes De Dptos, Coordinadores Casas de Culturas.	19	35,849
-	X	-	Sólo la que funciona en la Sede de la Institución	02	3,774
-	X	-	Conocen las líneas de mando en su área de trabajo y no de la Dirección en su totalidad.	04	7,547
-	-	X	Se ha reestructurado en teoría pero no se ha hecho en la práctica.	09	16,981
-	-	X	No existe autonomía de mando.	06	11.321
Totales				53	100%

Es evidente que en su mayoría los funcionarios, que ejercen cargos directivos en la Dirección de Cultura estatal, conocen muy poco, o casi no conocen su estructura organizativa, limitándose en un elevado porcentaje al manejo y conocimiento de la estructura organizativa de su área de trabajo, destacándose varios elementos importantes a señalar, tales como:

1. Es evidente la separación y falta de coordinación entre la estructura

organizativa y la división de administración en la práctica.

2. Existe una mala política de comunicación o se adolece de ella, al no estar los gerentes del nivel medio y bajo de esta institución informados de los cambios que a nivel organizativos se han producidos en los últimos años, y,
3. Pareciera desconocerse o no ejercerse las distintas líneas de mando y niveles de jerarquía establecidos en la estructura formal.

Cuadro N° 6. Pregunta N° 5. ¿Conoce las funciones, perfiles de cargos y responsabilidades que emanan de la estructura organizativa de la Dirección de Cultura del Ejecutivo del estado Sucre? Argumente su respuesta.

Si	No	Variables	frecuencias	%
X	_	Sólo las funciones y responsabilidades, más no los perfiles de cargos.	13	24,528
X	_	Sólo lo referente al área de trabajo y algunas referencias de otras áreas.	08	15,094
_	X	La mayoría de los funcionarios los definen y asumen de acuerdo con su experiencia.	21	39,623
_	X	No existen o son manejadas secretamente.	06	11,321
_	X	No se conocen la existencia de manuales de cargos internos.	03	5,660
_	X	No existe definición de perfiles de cargos; no todos los funcionarios tienen el perfil para el cargo que ocupa.	02	3,774
Totales			53	100

Se puede evidenciar que no existe claridad en el conocimiento y manejo de la estructura organizativa por parte de los gerentes culturales, en lo referente a las funciones, responsabilidades, niveles de jerarquía y perfiles de cargos que de ella emana; debido a que en la práctica "...no existe autonomía en las distintas líneas de mando, al querer cualquier directivo establecer competencias, funciones y responsabilidades de acuerdo con su experiencia y discrecionalidad...", lo que puede originar que no se tome en consideración para el logro de sus objetivos, competencias y funciones de otras instancias, incluso puede suceder que su accionar vaya en dirección opuesta a los objetivos generales de la institución.

Ahora bien, este desconocimiento puede ser producto de que se adolece de una política de inducción para los funcionarios que ingresaron e ingresen a la Dirección de Cultura, que le permita conocer y ubicarse en cuáles son sus funciones, responsabilidades y hasta donde llega su autoridad, inducción que debe estar inmersa dentro de una política general de captación, reclutamiento, selección y cohesión de personal, política que debe estar en sintonía con los principios filosóficos y organizativos que definieron la concepción mediante la cual se definió e implementó la actual estructura organizativa.

Por ello, la posible carencia de estas políticas, o a su mala concepción y/o aplicación, definitivamente incide sobre las definiciones o no de los perfiles de cargos, debido a que "...no existe definición sobre los perfiles de cargos, cuando no todos los funcionarios que ocupan cargos directivos reúnen el perfil para el cargo que ocupan..." Pareciendo un denominador común en la administración pública regional que, no priven las definiciones de perfiles de cargos directivos a la hora de ingresar o ascender a determinado funcionario a cargos directivos en algunas áreas u organismos, o en el peor de los casos, se desconozcan cuales son los perfiles necesarios para el crecimiento, evolución y logros de los objetivos de la institución.

Pareciendo obedecer estos ingresos y/o ascensos en la práctica a que no se consideran o definan perfiles personales, académicos y técnicos-operativos, y mucho menos a que existan o se manejen manuales de cargos a los internos de estas instancias.

Cuadro N° 7: Pregunta N° 7.- ¿Considera usted que la estructura organizativa de la Dirección de Cultura del Ejecutivo del estado Sucre, responde a las exigencias en el área de trabajo de su desempeño? Argumente su respuesta.

Si	No	Variables	frecuencias	%
X	_	Solo en su área de trabajo.	05	9,434
X	_	Permite el funcionamiento de la Biblioteca como servicio autónomo	04	7,547
_	X	Las Casas de Cultura no tienen soporte legal para su accionar.	12	22,642
_	X	Está mal diseñada y no se respetan las líneas de mando, niveles de jerarquías y áreas de competencia.	10	18,868
_	X	Existen departamentos con las mismas funciones y actividades.	07	13,207
_	X	No existe un enlace coherente entre la estructura organizativa y la administrativa.	07	13,207
_	X	Impide la búsqueda y aceptación de recursos y la asignación de los mismos.	05	9,434
_	X	Existen en la actualidad instancias que no aparecen en la estructura legal.	03	5,661
		Totales	53	100%

Los funcionarios que consideran que la estructura organizativa responde a las exigencias de su dependencia de trabajo, son en su mayoría de la División de Bibliotecas Públicas (Instancia que funciona cabalmente), y de algunos departamentos que por su naturaleza no desarrollan actividades en las comunidades, solo tareas administrativas tales como el de Personal, Evaluación de Proyectos y de Administración. Sin embargo, el restante 83,019% considera que la actual estructura no se corresponde con el accionar de su área específica y de la Dirección de Cultura en general, por la serie de limitaciones expresadas como variables.

3.3.2. Análisis de la estructura organizativa de la Dirección de Cultura.

Ahora bien del análisis de las variables señaladas por los encuestados sobre la estructura organizativa de la Dirección de Cultura del ejecutivo del estado Sucre se desprenden algunas consideraciones importantes:

1. Es evidente el hecho de que existen varios departamentos que en la práctica realizan actividades iguales o semejantes, persiguen los mismos objetivos, sin embargo, cada uno de ellos actúa por su lado de manera individual y sin ninguna sintonía o coordinación, dividiendo los esfuerzos, aumentando los gastos operativos, mermando el poco presupuesto asignado y parcelando la acción cultural de la institución y de sus funcionarios; ejemplo de ello está en los departamentos de Investigación , Cultura Popular, Artesanía y de Patrimonio, los cuales persiguen el mismo fin: "...recopilar, ordenar, difundir y contribuir con la valorización de las diferentes manifestaciones culturales, populares-tradicionales del estado y sus patrimonios culturales"; departamentos que actúan sin sintonía alguna entre ellos, realizando tareas iguales o chocando entre sí; cuando deben coordinar su accionar, fusionándose los mismos de acuerdo a los objetivos comunes y orientándolos hacia una política de expansión en su accionar que los saque del parcelamiento actual.

2. El hecho de que los recursos materiales y financieros sean captados y manejados por una División de Administración, quien centraliza y ejecuta los presupuestos de gastos para las actividades presentados por los departamentos y demás divisiones, teniendo ingerencia sobre el mínimo movimiento, erogación o captación del recurso financiero, por más pequeña que sea la actividad a realizar, entorpece el buen desarrollo de las actividades, incluso obstaculizando, en algunos casos, el logro de los objetivos planteados.

Como prueba de ello podemos señalar lo que sucede con la División de Desarrollo Cultural, la cual está conformada por doce (12) departamentos, los cuales son la parte más operativa de la Dirección de Cultura, por lo que tiene que realizar múltiples actividades diarias en todo el estado, para lo cual consignan ante la División de Administración sus planes operativos y presupuestos de gastos con antelación, al no tener autonomía administrativa y depender de “la celeridad o disposición del administrador, para bajar los recursos necesarios”, aunado a los trámites burocráticos normales para estos casos, se atrasan o entorpecen el desarrollo de muchas de estas actividades programadas, llegando a suspenderlas en muchos casos, lo que incide de manera negativa en el logro de los objetivos establecidos por los departamentos, la división y de la organización total; evidenciándose aquí una falta de sintonía y coherencia entre la instancia administrativa y la estructura organizativa funcional en su accionar diario.

3. Al adolecer la actual estructura de algunos elementos para su mejor accionar y desempeño, se ha tenido que crear sobre la marcha instancias necesarias para un buen funcionamiento, los cuales no figuran en la estructura formal; tal es el caso de la Gerencia de Información y Comunicación, creada hace cuatro (04) años por el director titular de ese momento, obligado por la necesidad de abrir y mantener un canal de Comunicación entre la Dirección de Cultura con las demás instituciones

culturales, educativas, públicas y privadas, así como con los medios de comunicación locales, regionales y nacionales; actividad que era asumida con muchas limitaciones por el ciudadano director y la cual es de vital importancia para la institución.

Sabiendo que el concepto de estructura organizativa es y debe ser dinámico, debido a que ésta y las relaciones entre sus distintos órganos experimentan cambios como consecuencia de diversos factores internos, como externos, que la intervienen y determinan; factores que pueden conducir a una necesaria reorganización de la organización. Pero en el caso de la Dirección de Cultura al parecer no sucede así, ya que su estructura se ha mantenido invariable, solo dándose los cambios señalados como producto de una contingencia o algún capricho, sin hacer los correspondientes pasos formales para que legalmente estos cambios estructurales sean incorporados a la estructura formal y más aún, sean informado de estos cambios todos los funcionarios.

4. Así mismo se denota el hecho de que si las Casas de Cultura son los canales regulares de vinculación y accionar de la Dirección de Cultura con las comunidades sucrenses, empezaron sus actividades para 1980, aparecen como instancias organizativas de la Institución en 1993 siendo legalizadas y normado su funcionamiento en junio de 2002, las mismas adolecen de una figura jurídica que le de personalidad propia que facilite su accionar y autonomía funcional y no sigan dependiendo para su funcionamiento de la División de Administración.

Por lo anteriormente nos preguntamos ¿existe desconocimiento sobre la estructura organizativa por parte de sus funcionarios? O quizás ¿esta estructura actual fue mal diseñada y no se ajusta a las exigencias y dinamismo de las funciones de la Dirección de Cultura?

Estas interrogantes surgen ante el hecho de que en la institución “...no se respetan las líneas de mando, niveles de jerarquías y áreas de competencias”, reflejándose esto en que “muchas de las actividades son emanadas de organismos de dirección superiores” y no de donde deberían salir por la naturaleza del área de trabajo y competencia, lo que a nuestro entender es originado por la combinación de las dos interrogantes anteriores, aunado a ellas el estilo de liderazgo autocrático de algunos gerentes.

De acuerdo con los elementos señalados, podríamos estar en presencia de una toma de decisión caprichosa y subjetiva, que conllevó a la definición y adopción de una estructura organizativa sin revisar y analizar las necesidades reales de desarrollo, crecimiento y operatividad de la institución; sin una concepción filosófica y estructural de la misma, lo que puede, y en la práctica diaria se evidencia, obstaculizar su propio accionar y desarrollo.

Por todo ello, podemos señalar que, la actual estructura organizativa de la Dirección de Cultura del Ejecutivo del estado Sucre no es apropiada, ni se corresponde con el accionar de trabajo, ni a las exigencias y dinamismo de las funciones de esta institución cultural. Convirtiéndose en la práctica en una estructura burocrática que atiende más a una empresa de producción industrial, no estando adaptada a la realidad del movimiento cultural sucrense.

3.3.3. Estructura organizativa de Casas de Cultura.

3.3.3.1. Reseña Histórica.

Las Casas de Cultura son instancias organizativas que constituyen el canal de comunicación natural y formal entre la Dirección de Cultura del ejecutivo del Estado Sucre y las comunidades, apoyando y facilitando el trabajo cultural que a diario

realizan hombres, mujeres, jóvenes y niños en estas localidades sucrenses.

Su génesis está dada por el trabajo cultural que el movimiento revolucionario desarrollo en comunidades y barrios de Venezuela y el estado Sucre a partir de 1974, lo que generó auge en diferentes manifestaciones culturales y en la organización de los hacedores culturales y jóvenes de esas comunidades. Es para 1980, siendo gobernados del Estado el Prof. Carmelo Ríos, cuando se incorpora a la Dirección de Cultura la función de coordinar y atender a aquellas instancias que con determinado trabajo y presencia cultural hacían vida en algunas comunidades sucrenses, dándoles una definición más organizativa y carácter oficial a estos núcleos ya constituidos en la mayoría de los Municipios, pasando a denominarlos como “Casas de la Cultura”.

Desde esa época vienen funcionando estas instituciones como entes adscritos a la Dirección de Cultura, bajo la figura de un coordinador en quien recaía la responsabilidad y autoridad de todas las funciones y actividades de estas instancias, trabajándose de manera grupal. Para Junio de 2002 se establece, mediante decreto gubernamental N° 2.944 del Dr. Ramón Martínez, la legalización y el funcionamiento de las Casas de Cultura, formalizándose una estructura organizativa mediante un Consejo operativo conformado por: un coordinador o coordinadora general, de quien depende el personal fijo y contratado asignados por el Ejecutivo; un coordinador o coordinadora de secretaría, cuya función es velar por lo concerniente al área; y un coordinador o coordinadora de administración, encargado de procesos, tramites y operaciones administrativas y contables de la institución (ver anexo N° 6). Haciéndose notables los esfuerzos a partir de Junio de 2002 por montar y hacer funcionar esta estructura organizativa en estas instancias culturales, facilitando y fortaleciendo así el trabajo que allí se realiza.

3.3.3.2. Análisis de la estructura organizativa actual de las Casas de Cultura.

Esta estructura organizativa formal para las Casas de Cultura está dirigida a darle un carácter más organizativo y sistemático al trabajo que realizan estas instancias culturales y por lo sencillo y funcional facilitaría; el desarrollo de las actividades cotidianas y administrativas, permitiendo a su vez orientar mejor el trabajo, establecer y delinear las responsabilidades y funciones de todo el personal, acabando con el estilo que se venía utilizando.

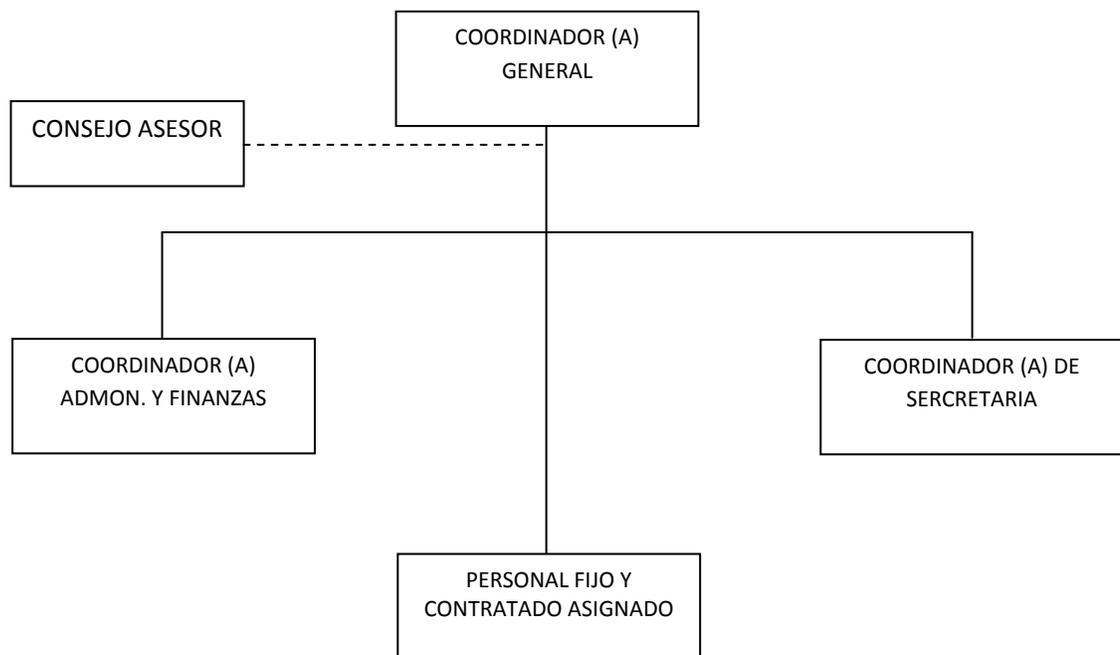
A pesar de los intentos instituciones de establecer este nuevo esquema organizativo en las Casas de Cultura y a la vez resolver el aspecto legal de las mismas, esto no fue posible, debido a las siguientes razones.

1. Si bien es cierto que el decreto N° 2.944 le daban carácter institucional a las Casa de Cultura, las cuales adolecían de una personalidad jurídica propia que le permitiera autonomía administrativa y operativa, sigue existiendo un vacío en lo referente a la situación legal de estas instituciones en sus relaciones con terceros y hasta con el mismo ejecutivo, es decir, aun no cuentan con una personalidad jurídica propia que determine su accionar.
2. No se explicó o no se entendió suficientemente la importancia y necesidad de trabajar guiados por una estructura organizativa que definiera responsabilidades y funciones de los funcionarios asignados a estas organizaciones, privando la resistencia al cambio ante la imposición de esta nueva forma de conducirse en la realización de actividades y tareas, adoleciéndose de un proceso de implantación gradual que venciera estos obstáculos; lo que abortó en la práctica el esfuerzo de establecer esta estructura en las Casas de Cultura.

3. En algunas Casas de Cultura, en su mayoría ubicadas en otros Municipios distintos al Municipio Sucre, no fue posible nombrar o designar a este Consejo operativo por: a) Carencia de funcionarios en esas localidades; b) Por no contar con personal capacitado o dispuestas a asumir estas responsabilidades y, c) Privó la desconfianza política en los encargados de hacer la selección y designación de estos coordinadores hacia aquellos funcionarios plenamente identificados con el gobierno anterior.

Igualmente, se da el caso de que algunos coordinadores de Casas de Cultura están acostumbrados a trabajar solos, debido a que no cuentan con más personal o sólo con los obreros y obreras para el aseo y mantenimiento, y en algunos casos por ser este su estilo de trabajo.

Gráfico 2: Organigrama Estructura Organizativa Casas de Cultura.



Fuente: Decreto N° 2944 – Bis de fecha 28-06-02, publicado en la Gaceta Oficial extraordinaria N° 04 del 10 de Julio de 2002.

Ahora bien, entre los coordinadores encuestados sólo dos (02) manifestaron trabajar con esta estructura organizativa, ambas ubicadas en el Municipio Sucre, coincidentalmente las más recientemente creadas, una en el 2006 y la otra en 2007.

Todo esto condujo a que en la práctica no se instrumentara y desarrollara esta estructura organizativa, la cual se considera adecuada y necesaria para el normal funcionamiento de estas instancias, continuando las mismas funcionando, no estableciendo responsabilidades definidas y concretas a cada empleado y/o obrero designado, lo que en oportunidades atenta contra el buen desarrollo de las programaciones, al no definirse la responsabilidad y autoridades de cada quien, haciéndose más difícil la evaluación y seguimiento del desempeño de estos funcionarios.

CAPITULO IV
ANÁLISIS DEL CONTROL DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN
UTILIZADO EN LA DIRECCIÓN DE CULTURA DEL ESTADO
SUCRE

4.1. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CONTROL DE GESTIÓN ACTUAL.

El objetivo fundamental de la presente investigación es el análisis del Control de Gestión utilizado en la Dirección de Cultura, debido a la importancia del tema y a la necesidad de contar con información de primera línea, se aplicó un cuestionario, revisado, corregido y validado por tres profesores especializados en el tema, a un grupo de funcionarios que actualmente ocupan cargos directivos en esta institución, lo que permitió recabar datos reales y primarios, lo que condujo a un análisis objetivo y sistemático del sistema de control de gestión y evaluación utilizado en esta institución.

Para ello, se procesaron diferentes variables señaladas en la segunda parte de la encuesta compuesta de nueve (09) presuntas abiertas, seleccionando aquellas variables con mayor frecuencias y más representativas, lo que permitió obtener los resultados señalados a continuación y sus respectivos análisis.

Cuadro N° 8: Pregunta N° 8. ¿Conoce usted los controles y sus mecanismos de la unidad administrativa donde se desempeña y los de la Dirección de Cultura del ejecutivo del estado Sucre, en su conjunto?

Si	No	Variables	Frecuencias	%
X	_	Informes de Gestión Periódicos (Mensual, trimestral, semestral)	10	18,868
X	_	Control de Asistencia diaria.	09	16,981
X	_	Control de permisos médicos educativos y personales.	03	5,660
X	_	Programación, cronograma de actividades, planes operativos.	04	7,547
_	X	Las normas de control utilizadas son las comúnmente aceptadas y usadas en la Administración Pública, obedeciendo a la discrecionalidad y experiencia del coordinador de cada área.	12	22,642
_	X	No existen manuales de control y evaluación.	08	15,094
_	X	No existe una definición clara s/tipos de control y evaluación	07	13,208
		Totales	53	100%

De todos los datos podemos señalar que si bien es cierto son utilizados instrumentos de control de gestión en la Dirección de Cultura del estado Sucre, no existe o no está definido un Sistema de Control de Gestión, debido al hecho de que estos instrumentos utilizados no son producto de una elaboración y planificación de la alta gerencia, sino que son implementadas de acuerdo a las siguientes situaciones: 1)

Por ser normas comúnmente aceptadas y usadas en la administración pública; 2) Su aplicación obedece a la experiencia y conocimiento del funcionario coordinador del área de trabajo específica.

Afianzándose esta información en el hecho de que todos los encuestados señalaron conocer sólo los instrumentos utilizados por ellos en su respectiva dependencia y no los de la institución como un todo, sin que privara en ello orientación alguna de instancias superiores. Ejemplo de ello lo constituyen los informes de actividades realizadas, los cuales no tienen un lapso establecido para su presentación, dependiendo esto de las decisiones de cada unidad administrativa, hay quienes lo hacen mensual, otros trimestral o semestral; no hay unidad en la estructura de los mismos, donde cada quien procura resaltar lo que considera de mayor relevancia para su departamento o unidad administrativa.

Es importante señalar que estos instrumentos de control y evaluación utilizados son los común y legalmente aceptados en la administración pública, sin embargo, son instrumentos de control totalmente cuantitativos, y por lo tanto, no pueden ser aplicados con cabalidad en muchas dependencias de la Dirección de Cultura por la naturaleza de las mismas, cuyas actividades son más intangibles, tal es el caso de la Banda de Conciertos Libertad y Casas de Cultura por ejemplo; adoleciéndose de un sistema de control y evaluación que permita y facilite además el control cualitativo, total y objetivo.

Cuadro N° 9: Pregunta N° 9. ¿Conoce usted los indicadores de logros o de progresos de la unidad administrativa en la cual se desempeña? Señale al menos tres de ellos.

Si	No	Variables	Frecuencias	%
X	_	Compromiso institucional (asistencia, celeridad, puntualidad)	03	5,660
X	_	Base de datos, recopilación y evaluación de información.	04	7,547
X	_	Indicadores porcentuales, indicadores por objetivos, indicadores físicos.	03	5,660
X	_	Ejecución presupuestaria.	09	16,982
X	_	Cantidad o volúmenes de trabajo, programaciones.	10	18,868
_	X	No se llevan registros estadísticos	11	20,755
_	X	No existen o no son conocidos	13	24,528
		Totales	53	100%

Es importante analizar algunas de las variables argumentadas acerca del conocimiento o no de los indicadores de logros o de progresos utilizados, en la institución porque en ellos se evidencia la no utilización de estos instrumentos en algunas dependencias, o su desconocimiento en otras, incluso la confusión que se genera cuando algunos funcionarios asocian la asistencia, la celeridad y puntualidad como indicadores de progresos, así como a la base de datos, la recopilación y evaluación de información como indicadores de logros, como también lo confunden con los registros estadísticos; por lo que podemos inferir que no existen o no son utilizados apropiadamente indicadores de logros o de progresos en la mayoría de las dependencias de la Dirección de Cultura del Ejecutivo del estado Sucre.

Cuadro N° 10: Pregunta N° 10. ¿Participa usted en la formulación de los instrumentos de control e indicadores de progreso utilizados de la Unidad Administrativa en la cual se desempeña?

Si	No	Variables	Frecuencias	%
X	_	En la planificación. Ejecución y control de la programación y planes operativos.	12	22,642
X	_	Dándole autonomía al personal en cada actividad a ejecutar.	07	13,208
_	X	Cada trabajo diseña y define sus indicadores de acuerdo a la programación.	13	24,528
_	X	Ya están elaboradas por las instancias superiores y las leyes.	08	15,094
_	X	Son suministradas por la Dirección de Personal	05	9,434
_	X	Suministrados por la Dirección de Biblioteca Nacional	04	7,547
_	X	No respondió	04	7,548
		Totales	53	100%

Podemos inferir que se denota la falta de un sistema estructurado de control de gestión, que oriente hacia la definición de los indicadores de gestión de progreso y de logros de cada dependencia de la Dirección de Cultura. Así como existe una relativa autonomía a la hora de diseñar y aplicar los indicadores de progresos o unidades de medidas, debido a que cada director, jefe de departamento o coordinador de Casa de Cultura diseña y aplica los indicadores que considera apropiado de acuerdo a la actividad a realizar; a excepción de la División de Biblioteca por la naturaleza de la misma; lo que en sí mismo no es malo, porque si bien es cierto que los indicadores deben ser elaborados de acuerdo a la actividad que se vaya a medir, también es cierto que estos indicadores deben obedecer a criterios previamente definidos y unificados

para toda la organización, y no deben depender solamente de la experiencia de cada gerente, al no existir, aparentemente, lineamientos al respecto emanados de las instancias superiores.

Cuadro N° 11: Pregunta N° 11. ¿Considera usted que los instrumentos de control e indicadores de progreso utilizados en su unidad administrativa son adecuados? Argumente su respuesta.

Si	No	Variables	Frecuencias	%
X	_	Ayudan al mejoramiento del personal	02	3,774
X	_	Son los principios de supervisión como mecanismos de eficiencias.	03	5,660
X	_	Permiten control sobre la ejecución de la programación y cuantificar los logros.	06	11,321
X	_	Son establecidos por los directivos y aceptados por las instancias superiores.	13	24,528
_	X	No están definidos de manera consensual con toda la Dirección de Cultura.	03	5,660
_	X	No son Supervisados para verificar su eficiencia.	05	9,434
_	X	Falta de información, de manuales de funcionamiento y de políticas de control.	05	9,434
_	X	No reflejan la veracidad de los resultados en la información presentada.	06	11,321
_	X	Son muy cuantitativos.	10	18,868
		Totales	53	100%

Se puede observar que más de la mitad de la población seleccionada, veintinueve (29) funcionarios, equivalente al 54,717%, consideran que los instrumentos de control e indicadores de progresos utilizados en la Dirección de Cultura no son apropiados, unos porque son muy cuantitativos, otros por no reflejar la veracidad de los resultados o no se verifican su eficiencia; incluso hay trece (13) directivos, el 24,525% que consideran apropiados estos instrumentos por el simple hecho de ser establecidos por los Jefes o Directivos y aceptado tácitamente por las instancias superiores, sin considerar su eficiencia y alcance, lo que refleja, de manera general, el poco manejo, poca utilización o desconocimiento de estos instrumentos de control de gestión.

Cuadro N° 12: Pregunta N° 12. ¿Participa usted en el diseño, programación y ejecución de las actividades de la unidad administrativa en la que se desempeña? Argumente su respuesta.

Si	No	Variables	Frecuencias	%
X	_	Obedece la programación y sus actividades a la política cultural del estado.	07	13,208
X	_	En todas las etapas del proceso	13	24,528
X	_	Existe libertad y autonomía para planificar y ejecutar actividades dentro de la misión y visión de la Dirección de cultura	27	50,943
_	X	Vienen definidas por otras instancias.	02	3,774
_	X	Solo en la ejecución de actividades y tareas.	04	7,547
		Totales	53	100%

En este cuadro se evidencia una de las fortalezas y potencialidades de la Dirección de Cultura del Ejecutivo del estado Sucre, debido a que el 88,679% de los funcionarios que ocupan cargos directivos encuestados (47), están en capacidad y en

autonomía para diseñar, planificar y ejecutar planes y programas en sus respectivas áreas de trabajo, involucrando en esta actividad al personal bajo su coordinación, lo cual es muy positivo y constituye un elemento motivacional para este personal, fundamentalmente en las Casas de Cultura. Sólo en pocos centros de responsabilidad esto no parece ocurrir, pues las decisiones son tomadas por instancias superiores, limitándose solo a la ejecución de actividades y tareas.

Sin embargo, surge la interrogante, ¿están estos planes y programaciones en sintonía con la política cultural definida por el estado Sucre?; al no existir una orientación general hacia estas instancias operativas, según datos aportados por los encuestados, al actuar cada quien de acuerdo a su experiencia y conocimiento a la hora de planificar y elaborar sus planes operativos.

Cuadro N° 13: Pregunta N° 13. ¿Cuáles indicadores de gestión o de logros propondría usted para la Unidad Administrativa donde se desempeña?

Variables	Frecuencias	%
Indicadores porcentuales, por objetivos y físicos	02	3,774
Investigaciones realizadas	03	5,660
Indicadores para medir el desempeño individual	05	9,434
Aplicación de cuestionarios de evaluación.	05	9,434
Indicadores que miden la capacitación, formación y aprendizaje anualmente.	08	15,094
Supervisión y evaluación permanente.	10	18,868
Proyectos elaborados, ejecutados y en ejecución, actividades realizadas	14	26,415
No respondió	06	11,321
Totales	53	100%

Algunos de estas respuestas se ajustan a lo que se considera como indicadores de gestión o de logros, fundamentalmente los indicadores porcentuales, por objetivos y los físicos, así como aquellos que pueden medir la capacitación y formación de los funcionarios, incluso se pueden aplicar estos indicadores en la evaluación de proyectos y actividades; lo que equivaldría al 54,726% de las propuestas (29), las restantes 18 no se pueden considerar como indicadores, como la aplicación de cuestionarios de evaluación, que están dirigidos fundamentalmente a la evaluación de desempeño individual; aunado a estos seis (6) que no respondieron esta pregunta, lo que refleja que estos funcionarios no conocen o no utilizan indicadores de gestión o de logros en sus dependencias.

Cuadro N° 14: Pregunta N° 14. ¿Con que periodicidad son evaluadas las actividades y/o tareas en la unidad administrativa en la cual usted se desempeña? Argumente su respuesta.

Variables	Frecuencias	%
Mensual	03	5,660
Semanal	05	9,434
Semestral	07	13,208
Trimestral	09	16,981
No se evalúan	11	20,755
Ocasionalmente (No existe una frecuencia definida)	15	28,302
No respondió	03	5,660
Totales	53	100%

Es evidente que no existe una unificación de criterio a la hora de evaluar las actividades y tareas realizadas, lo que puede estar ocurriendo debido a la mala instrumentación de las políticas establecidas para tal fin, o por la falta de ellas; lo que

conduce a pensar en que el sistema de control de gestión utilizado presenta fallas importantes, evidenciándose igualmente en el hecho de que en algunas dependencias no se evalúe y en otras se haga de manera ocasional.

Cuadro N° 15: Pregunta N° 15. ¿Cuáles instrumentos son utilizados en la evaluación, autoevaluación y coevaluación de las actividades y tareas en la unidad de administrativa en la cual usted se desempeña?

Variables	Frecuencias	%
Encuesta de recolección de información.	02	3,774
Observación Directa.	03	5,660
Reuniones periódicas con el personal (Casos de cultura)	06	11,321
Registros de actividades realizadas.	10	18,868
Informes trimestrales, semestrales, anuales.	11	20,755
Control de asistencia diaria	21	39,622
Totales	53	100%

Podemos observar que la mayoría de los instrumentos utilizados en la evaluación en la Dirección de Cultura son cuantitativos (79,245%) y en su esencia solo miden resultados finales, como los registros de actividades realizadas e informes periódicos, así como el control de asistencia que solo mide la presencia o no del trabajador cultural. No existiendo, al parecer, otros instrumentos que puedan evaluar elementos importantes como: las actividades en desarrollo y por desarrollar; detectar y corregir fallas a tiempo; niveles de avance de planes y programas; desempeño de funcionarios; utilización apropiada de los recursos, entre otros, lo que evidencia fallas en el Sistema de Control de Gestión de esta institución.

En relación a los pocos funcionarios que señalaron instrumentos que permiten evaluar cuantitativamente las actividades y al recurso humano involucrado en ellas, tales como las encuestas, observación directa y reuniones periódicas, corresponden a la División de Bibliotecas y algunas Casas de Cultura, lo que indica que en el resto de la dependencia de la Dirección de Cultura se utiliza un sistema de control de gestión meramente cuantitativo.

Cuadro N° 16: Pregunta N° 16. ¿Considera usted que las actividades o tareas, así como su desempeño son evaluados, autoevaluados y coevaluados objetivamente? Argumente su respuesta.

Si	No	Variables	Frecuencias	%
X	_	Pero se deben aplicar otras estrategias en cuanto la supervisión de las actividades y hacia los departamentos	06	11,321
X	_	Sí, porque se vela por el buen funcionamiento de la División (Bibliotecas)	03	5,660
_	X	Carece la institución de un manual e instrumento de evaluación de desempeño.	11	20,755
_	X	No existe evaluación objetiva ni meritoria	09	16,981
_	X	No existe supervisión	06	11,321
_	X	No existen políticas sobre evaluación.	05	9,434
_	X	No existe orientación, organización y control	04	7,547
_	X	No respondió	09	16,981
		Totales	53	100%

Existe una mayoría significativa de Directivos de la Dirección de Cultura del Ejecutivo del estado Sucre (44) equivalentes al 83,019% de los encuestados, quienes consideran que tanto las actividades como el desempeño de los funcionarios no son evaluados, autoevaluados y coevaluados objetivamente, lo que se traduce en que los instrumentos utilizados para ellos no son los apropiados para la medición cualitativa y cuantitativa de actividades y del recurso humano, lo que demuestra que el sistema de control de Gestión utilizado en este instituto gubernamental no se corresponde con las exigencias y dinamismo de la misma.

Del análisis de los cuadros anteriores se puede afirmar que la Dirección de Cultura adolece de un sistema de control de gestión estructurado y apropiado, que oriente hacia la definición de los indicadores de logros y de progreso; indicadores de desempeño, evaluación del desempeño, en fin un sistema que permita evaluar adecuadamente la gestión de esta institución cultural y de su personal.

Esta afirmación se desprende de las variables señaladas por los funcionarios encuestados, evidenciándose en los siguientes elementos:

1. Existe poco manejo, poca utilización o desconocimiento de los instrumentos del control de gestión, fundamentalmente de aquellos que sirven para medir el progreso o el logro, el desempeño individual y la evaluación del desempeño individual y colectivo.
2. No existe claridad en los gerentes medios y bajos en el manejo de los indicadores de progresos, al confundirlos con la asistencia, celeridad y puntualidad de los trabajadores bajo su supervisión.
3. Los instrumentos de control de gestión utilizados son meramente cuantitativos. Instrumentos que sólo miden resultados finales tales como: registros de actividades realizadas, informes periódicos, ejecución presupuestaria, etc.; no existiendo otros instrumentos que midan por ejemplo, las actividades en desarrollo y por desarrollar; niveles de avance

de los planes, desempeño de los funcionarios, utilización apropiada de los recursos, entre otros; por lo tanto, estos instrumentos no pueden ser aplicados a cabalidad y con éxito en la mayoría de las dependencias de la Dirección de Cultura, por la naturaleza de las actividades de las mismas, donde el 90% son intangibles, por lo tanto estos no reflejan la veracidad de los resultados.

4. Los instrumentos de control de gestión, al parecer, no son producto de la planificación y elaboración de la alta gerencia sino que son implementadas por las siguientes razones: a) Por ser normas comúnmente usadas y aceptadas en la administración pública y, b) Su aplicación obedece más a la experiencia y disposición del coordinador o jefe de cada área.

Al mismo, no existe una unificación de criterios a la hora de evaluar las actividades y tareas en algunas dependencias, mientras que en otras no se evalúe o se haga de manera ocasional, lo que puede ocurrir por la aplicación de una mala política establecida para el control de gestión o la falta de ellas.

En tal sentido hicimos una comparación entre los indicadores del control de gestión y los utilizados en la Dirección de Cultura del Ejecutivo Sucrense, lo que condujo al siguiente resultado:

- Los indicadores de gestión utilizados están relacionados con lo meramente cuantitativo y contable, por ejemplo entre los parámetros comúnmente utilizados están: el control presupuestario, las metas alcanzadas y objetivos logrados, lo que generalmente se hace al final de las actividades mediante la presentación de informes periódicos, no existiendo parámetros que puedan medir de manera permanente y sistemática los planes y actividades en pleno desarrollo, mucho menos obtener información útil y oportuna que puedan servir de patrones y base de comparación, lo que origina el no establecimiento

de fases o etapas de las operaciones, que no se tome en consideración y se mida el desempeño de los que participan en la ejecución de planes y actividades, descubrir las fallas en el momento oportuno para corregirlas, observándose solo como experiencia negativa a la hora de evaluar y planificar para un nuevo periodo.

Igualmente, en la Dirección de Cultura se adolece de parámetros que puedan medir objetivamente el desempeño individual de cada uno de sus funcionarios y funcionarias, porque lo que más se considera medir es la realización o no de manera global de las actividades asignadas, sin tener claro y preciso el objetivo funcional de la unidad, así como la definición y el establecimiento de las actividades y metas que deberán alcanzar cada persona, es decir, que se mide el desempeño de manera colectiva más que el desempeño individual, lo cual ocasiona trabas en el desarrollo y alcance de los objetivos generales de la organización por las siguientes desventajas: No está definido lo que debe lograrse, quien debe hacerlo y cuando; no se identifica el progreso y potencial del empleado; a los funcionarios se le hace difícil verificar y controlar su progreso; se dificulta la comunicación al cerrarse canales en ambos sentidos (supervisor – empleado – supervisor); la asignación y seguimiento del desarrollo de la actividad se ven, en muchos casos, influenciados por las preferencias e intereses particulares de los gerentes; así como a la discrecionalidad de los ejecutores; no existe una base establecida para la planificación de la acción cotidiana, entre otras desventajas, lo que en síntesis se traduce en un obstáculo para el control de la gestión, así como la evaluación y seguimiento del personal.

Por el contrario, cuando se establecen indicadores de desempeño, el funcionario puede estimular su propio aporte al objetivo funcional y la forma de lograrlo; conocer con anticipación la fecha en que debe cumplirse el

objetivo y, conocer, en términos numéricos, el valor de cada objetivo dentro del conjunto total de las responsabilidades del cargo. Así mismo, la organización puede fijar objetivamente los criterios de bases para el cumplimiento de los objetivos; lo que conlleva al Control de Gestión.

En lo referente a la evaluación del desempeño podemos puntualizar que la falta de indicadores de desempeño apropiado en la Dirección de Cultura impiden el proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores culturales, porque cuando hablamos de “indicadores apropiados” nos referimos a que los únicos parámetros utilizados para evaluar al personal que labora en esta institución son: Control de asistencia diario, asistencia a las actividades y la relación y confianza que puedan tener con sus jefes inmediato, el trabajo o aporte que hizo en años anteriores y, en algunos casos, por ser “un excelente orador o conversador”; los cuales no miden el desempeño individual y capacidad del personal de esta dirección.

Si partimos que “la evaluación es concebida como un importante instrumento para mejorar y optimizar la gestión administrativa de toda organización”, al determinar la relevancia del desempeño individual en relación a los objetivos de la organización; ésta incide en la determinación y desarrollo de política adecuadas a las necesidades de la institución; provee un instrumento objetivo para la toma de decisiones y, genera lineamientos aceptados para el reconocimiento, ascensos, clasificaciones, incentivos y remuneración del personal, lo cual actúa directamente sobre la motivación de los trabajadores, lo que se traduce en incremento en la productividad de la organización, “al elevar la moral del empleado y lo motiva en el cumplimiento de sus actividades”, al invitarlo a mejorar el desarrollo de su labor y a superarse cada vez más, lo que trae como consecuencia un mayor rendimiento y productividad laboral y personal.

Por el contrario, en esta institución cultural, al adolecer de un proceso de

evaluación del desempeño adecuado, se generan situaciones negativas para el rendimiento y motivación de su personal por las razones siguientes: 1) Generalmente los trabajadores desconocen las reglas del juego, es decir, las expectativas de su jefe inmediato y la organización respecto a su rendimiento y comportamiento. 2) No todos los empleados son evaluados en bases iguales, existiendo “privilegios o ignorancias para algunos en muchos casos. 3) No se conocen las necesidades de capacitación y formación de los empleados, teniendo en cuenta que muchas de sus fallas son producto de la falta de conocimientos específicos para la labor que desarrollan. Y finalmente, la institución no está “pensando en su gente, sus aspectos positivos y sus deficiencias, contraviniendo un postulado primordial del control de gestión que sostiene, que el recurso humano es el principal recurso de toda organización. Por lo que podemos afirmar que en la Dirección de Cultura del Ejecutivo del estado Sucre no existe un proceso apropiado de evaluación del desempeño individual de su personal y en concordancia con las aspiraciones y necesidades de la organización y su colectivo, porque al no tomarse en cuenta a la gente involucrada en los procesos, los cuales son parte del éxito de la organización y su colectivo, se afecta directamente dos elementos esenciales para el mejoramiento de la productividad, como lo son la motivación y la comunicación, la primera es la fuerza que estimula la conducta humana hacia la satisfacción de sus necesidades; y al fallar la comunicación se impide que el personal esté informado de los asuntos que afectan sus respectivos trabajos.

CONCLUSIONES

En el transcurso de la presente investigación se fueron obteniendo un conjunto de conclusiones, las cuales señalamos a continuación.

- En la Dirección de Cultura del estado Sucre, no existe una definición clara sobre la visión y misión institucional, al no existir una vinculación real y objetiva entre el accionar diario de la institución y la referencia que sobre su visión y misión existe, la cual data desde el año 1999.
- La actual estructura organizativa de la Dirección de Cultura no es apropiada, ni se corresponde con el trabajo diario ni a las exigencias y dinamismo de sus funciones y del movimiento cultural sucrense. Se convierte en la práctica en una estructura burocrática con demasiados cargos gerenciales a nivel medio (organismo), atendiendo más a una empresa de producción industrial. Existiendo una marcada separación, falta de coordinación y sintonía entre esta estructura y la división administrativa, la cual origina fallas y retrasos en la operatividad de la organización.
- La mayoría de los funcionarios que ejercen cargos directivos en la institución, conocen muy poco la estructura organizativa, limitándose sólo al manejo y conocimiento de la estructura organizativa de su área de trabajo.
- No existen o no son utilizados manuales de normas y procedimientos que puedan definir el perfil de los cargos y los funcionarios a ocuparlos, en la mayoría de los casos se limitan al aprovechamiento causístico, de manera general, de sus funcionarios.

- Una mayoría significativa del personal de la Dirección de Cultura no tiene pleno conocimiento de sus deberes y derechos, al igual que de sus responsabilidades y autoridad; parecieran desconocer o no son ejercidas las distintas líneas de mando y niveles de jerarquías establecidas formalmente, lo que evidencia fallas en la estructura organizativa.
- Una de las potencialidades y fortalezas de la Institución radica en su personal, debido a que el 90% de los funcionarios que ocupan cargos directivos están en capacidad y con autonomía para diseñar, planificar y ejecutar planes y programas en su respectiva área de trabajo, involucrando a los funcionarios bajo su responsabilidad, lo cual es positivo y constituye un elemento motivacional. De allí, el mayor recurso que posee la institución es su personal, quienes en su mayoría desarrollan sus actividades de manera eficientes, aunque no todos los cargos están ocupados por su personal especializado, sino por funcionarios que conocen el trabajo a través de la experiencia dada por sus años de servicios.
- Existe una mala política de comunicación, o pareciera que se adolece de ella, al no estar los gerentes de los niveles medio y bajo en conocimiento de los cambios que a nivel organizativo se han producidos, incluso, en algunos casos, de los programas, planes y actividades que se desarrollan en la institución.
- Las Casas de Cultura adscritas a la Dirección de Cultura constituyen el eslabón entre esta institución y las comunidades, pero éstas adolecen de algunos elementos que permitan mejorar su accionar y autonomía ante terceros, así como definir cuál es su rol y participación en estas comunidades sucrenses.

- El esquema organizativo definido y decretado para las Casas de Cultura, nos parece apropiado, funcional y fácil de implementar en éstas instancias culturales comunales.
- Se evidencia la falta de un sistema de Control de Gestión que oriente hacia la definición de indicadores de progreso o de logros, indicadores de desempeño, evaluación objetiva del desempeño, es decir, un Sistema de Control de Gestión estructurado y apropiado que permita la evaluación adecuada de la gestión de la institución y de su recurso humano.
- Es evidente la poca utilización de indicadores de logros o de progreso en muchas dependencias, así como una confusión de estos indicadores con la evaluación y recopilación de datos físicos; los instrumentos de control utilizados, en su mayoría no son producto de la elaboración y planificación de la alta gerencia, ni se desprenden de lineamientos de una política general definida para tal fin, sino son producto de la experiencia o conocimiento de cada gerente, al aplicar este lo que considera apropiado.
- El Sistema de Control de Gestión utilizado es meramente cuantitativo, sus instrumentos no son los apropiados para la medición cualitativa y cuantitativa objetivas de las actividades culturales y de la evaluación del empeño, desempeño y capacidad del recurso humano.

RECOMENDACIONES

Tomando en consideración el análisis de las variables presentes en esta investigación, surgen las siguientes recomendaciones:

- Revisar y analizar la visión y misión institucional, ante la experiencia y situación actual, tomando en consideración los lineamientos generales que en materia cultural ha establecido el gobierno nacional y regional, involucrando en ello al personal de la institución para la definición de estos dos elementos indispensables en su filosofía de gestión.
- Definir, establecer y facilitar un conjunto de instrumentos que permitan preparar el camino para la conformación de equipos de trabajo, donde fluya la comunicación en ambos sentidos; donde las tareas asignadas sean distribuidas de forma tal que sus resultados sean los esperados o sobrepasen en calidad a los estándares predefinidos; donde se creen climas idóneos de trabajo, caracterizados por excelentes relaciones entre sus integrantes. Lo que se traduce en la utilización de elementos bien definidos, tales como, comunicación fluida, liderazgo claro, instrucciones precisas, asignaciones delimitadas respectivamente, así como actuar bajo criterios bien específicos y con amplio conocimiento de la organización.
- Diseñar e implementar un manual de normas y procedimientos que norme el funcionamiento y accionar de la Dirección de Cultura, al igual, que defina los perfiles de cargos requeridos.
- Definir y establecer un mecanismo institucional que permita agilizar, asignar y controlar la fluidez de los recursos materiales y financieros destinados a la ejecución de las actividades programadas en los planes operativos de las

unidades administrativas. Es decir, establecer una sintonía entre la División de Administración y los departamentos que facilite la utilización de los recursos asignados, en el tiempo estimado y con eficiencia.

- Establecer un nivel de coordinación mínima, a través de un plan general único y la conformación de un equipo de trabajo entre los gerentes de aquellos departamentos que realizan actividades y funciones similares o semejantes, hasta tanto se revise la actual estructura organizativa y se proceda a su reestructuración.
- Realizar los trámites y pasos legales para iniciar un proceso de reestructuración de la estructura organizativa de la Dirección de Cultura, tomando en consideración para este proceso los siguientes elementos: 1) La opinión y proposiciones que en base a su experiencia y conocimiento vienen haciendo funcionarios que ocupan o ocuparon cargos directivos en la institución, y de aquellos funcionarios que deseen hacerlos, sumando su participación en este proceso; 2) Consultar a un grupo de expertos en la materia, grupo que puede estar conformado por profesores e investigadores en esta materia de las distintas instituciones universitarias de la región; 3) Considerar previamente los distintos criterios existentes sobre: ¿Cuál es la Dirección de Cultura que queremos?, ¿Cuál es la que tenemos? Y ¿Cuál es la política cultural, que desde el punto de vista estratégico, se debe desarrollar en el estado Sucre?
- Dotar a las Casas de Cultura de una figura jurídica apropiada, que le permita funcionar con mayor autonomía en su relación con terceros y hasta con el ejecutivo mismo. Que igualmente defina la estructura organizativa que facilite su funcionabilidad, la cual debe implementarse de manera gradual, con el concurso y aceptación de todos los actores involucrados, involucrando inclusive a las organizaciones propias de las gentes en cada comunidad.

- Iniciar el proceso para la definición de un Sistema de Control de Gestión que permite medir y evaluar de manera cuantitativa y cualitativa a la institución y a todo su recurso humano.
- El proceso de evaluación del personal debe comprender una valoración de las prácticas que se siguen en relación al mismo y una revisión para determinar la capacidad, puntos débiles y fuertes de la gente que figura en la nómina de cultura. Para ello, habrá que llevar a cabo un cuidadoso examen de las condiciones en que se realiza el trabajo, la moral de trabajadores y trabajadoras, programas de adiestramiento y capacitación, actividades de servicios al personal, métodos de elaboración y revisión de informes, evaluación del trabajo individual, calificación de méritos, políticas de clasificación y ascensos, incentivos materiales y no materiales, desenvolvimiento de actividades y niveles de motivación individual y colectivos entre otros condicionantes
- La Dirección de Cultura deberá solicitar ante la Dirección de Administración, la Dirección de Planificación y Presupuesto y la Dirección de Recursos Humanos del Ejecutivo del estado Sucre, la aplicación a su personal del Manual Descriptivo de Clases de Cargos de Carrera, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.921 del 30 de Abril de 2008, mediante los decretos 6.054 y 6.055 y que entró en vigencia a partir del 01 de mayo de 2008, como un paso importante para la clasificación de funcionarios y funcionarias culturales.
- Es necesario implementar, lo más inmediateamente posible, la medición del desempeño del personal de la institución, debido a que el desempeño individual ocupa un nivel dentro de la estructura operativa de toda organización y su importancia radica en que este nivel es un integrante más de la organización y, como tal, representa la posibilidad de lograr la misión planteada.

BIBLIOGRAFÍA

AMAT, J. (1992). Control de Gestión. Barcelona: Gestión 2000 S.A.

ARIAS, F. (1999). El Proyecto de Investigación, Guía para su elaboración. (3^{era} ed.), Caracas: Episteme.

BLANCO Illesca, F. (1992) El Control Integrado de Gestión. Iniciación a la Dirección por sistema. México. Trillas S.A.

GÓMEZ G., R. (2002). Planificación Estratégica. Guía presentada en el Taller “Filosofía de Gestión”. Dirección de Planificación y Presupuesto. Ejecutivo del Estado Sucre.

MALAVÉ, A. (2003). Análisis de Control en la Coordinación de estudios Económicos y Financieros de ELEORIENTE. Trabajo de Grado no publicado. Departamento de Administración, Universidad de Oriente, Cumaná, Estado Sucre.

MENDEZ A., (2005). Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación (3^{era} ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.

MENGUZATO, M. y Renau J. (1993) La Dirección Estratégica de la Empresa. Valencia, España: EUROED.

MICROSOFT 82007). Programa de Computación.

MORLES, F. (1994). Planteamiento y Análisis de Investigación (8^{va} ed.) Caracas. El Dorado.

ANEXOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Administración

Resumen (abstract):

El éxito de toda empresa dependerá de que cuente con recursos humanos preparados y motivados, así como una adecuada evaluación del desempeño de sus empleados, entre otros aspectos. Uno de los mayores problemas en las instituciones es la falta de instrumentos que les permitan evaluar de manera objetiva y permanente sus actividades, dependiendo en gran medida de un eficaz sistema de control, que evalúe y guíe la gestión empresarial hacia los objetivos planteados. Sin embargo, tanto en las organizaciones públicas como en las privadas, los instrumentos de control tienen su origen en el control presupuestario, no contando con un control total que evalúe cuantitativamente y a su vez, mida el desempeño de las personas desde el punto de vista cualitativo, señalando el lugar y la importancia del elemento humano en el proceso. La Dirección de Cultura como institución gubernamental no escapa a esta realidad, estando sujeta a instrumentos de control cuantitativos, donde los servicios prestados en su mayoría son dirigidos a la promoción, difusión, valorización y desarrollo del quehacer cultural, cuya expresión es en casi su totalidad cualitativa; aplicándose aquí el concepto de control de gestión, el cual sirve de guía para la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y como instrumento para su evaluación. En tal sentido, se analizó el actual sistema de gestión de control en la Dirección de Cultura del Estado Sucre, se revisaron sus indicadores de gestión, su estructura organizativa; lo que permitió concluir que el sistema de control de gestión utilizado es cuantitativo, sus instrumentos no son los apropiados para la medición cualitativa y cuantitativa objetiva de las actividades culturales y de la evaluación del empeño, desempeño y capacidad del recurso humano; lo que conlleva al diseño e implementación de un sistema apropiado de control de gestión, que permita mejores decisiones actuales y futuras.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail				
Monserratt, Eleazar	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input checked="" type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC				
	e-mail				
	e-mail				
Tineo, Emilio	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC				
	e-mail				
	e-mail				
Narvaez, Carmen	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC				
	e-mail				
	e-mail				
	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC				
	e-mail				
	e-mail				

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2009	07	30

Lenguaje: Español

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Luis Montero Contreras	Word .doc

Alcance:

Espacial : Local (Opcional)

Temporal: Intemporal (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo: Lcdo. en Administración

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado

Área de Estudio: Administración

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

Derechos:

El autor garantiza en forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir, por cualquier medio el contenido de este Trabajo especial de Grado. Esta Difusión será Con fines estrictamente científica y educativa. El autor se reserva El derecho de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de Patente Industrial y Comercial.



Autor

Luis Montero Contreras

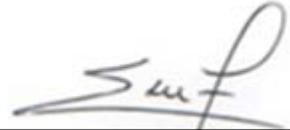
C.I.: 3.851.169



**Asesor Académico
Eleazar Monserratt**

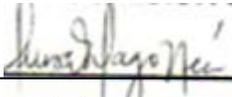


**Jurado 1
Carmen Narváez**



**Jurado 2
Emilio Tineo**

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:



Prof.(a): Luisa Mago